



Terhi Heikkinen

Talent Management

Nykytila ja tulevaisuuden trendit

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
14.5.2012

Tekijä Otsikko	Terhi Heikkinen Talent Management. Nykytila ja tulevaisuuden trendit.
Sivumäärä Aika	35 sivua + 1 liite 14.5.2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaajat	yliopettaja Anne Perkiö lehtori Tiina Airaksinen
<p>Henkilöstöpääoma on noussut kovaksi kilpailutekijäksi yritysten menestyksen suunnittelussa. Kun huippuosaajista on pulaa ja parhaita osaajia houkutellaan jatkuvasti toisaalle, on yritysten kamppailtava houkutellakseen ja sitouttaakseen parhaat osaajansa eli talenttinsa. Talent Management, eli parhaiden kykyjen johtaminen, tarkoittaa talenttien houkuttelua, tunnistamista, kehittämistä, motivointia sekä sitouttamista. Näillä toimilla yritys varmistaa, että sillä on johtajat ja muut avainhenkilöt myös tulevaisuuden tarpeisiin.</p> <p>Talent Managementin toteutus alkaa sen strategian suunnittelusta. Sen avulla luodaan yhtenäinen, tavoitteellinen ja systemaattinen toimintatapa. Strategiassa määritellään avainroolit ja avainhenkilöt, tarvittava osaaminen sekä valintakriteerit talenttien tunnistamiseen. Valituille henkilöille laaditaan henkilökohtainen, tavoitteellinen kehityssuunnitelma. Jotta organisaatio hyötyy parhaiden kykyjen kehittämisestä, tulee talentit sitouttaa yritykseen. Prosessin tulokset ovat nähtävillä usein vasta kaukana tulevaisuudessa.</p> <p>Ongelmallista on se, että Talent Managementia ei ole tuotu käytäntöön yrityksissä. Tämän seurauksena ne menettävät yhtä tärkeintä kilpailutekijäänsä, kriittistä osaamista. Käsitys on melko uusi ja se koetaan jo yrityksissä erittäin tärkeäksi, mutta systemaattinen Talent Management strategia on käytössä vain harvoissa yrityksissä. Parhaiden kykyjen kehittämisen etuja ei ymmärretä pitkällä aikajaksolla ja talenttien sitouttamista pidetään erittäin haasteellisena.</p> <p>Talent Management tulee yleistymään yrityksissä tulevina vuosina ja henkilöstöpääoman tärkeyttä tullaan korostamaan entisestään. Pula huippuosaajista, pehmeät arvot, suhteiden merkityksen korostuminen ja talouden epävarmuus johtavat siihen, että Talent Management tunnistetaan osaksi ydinliiketoimintaa. Kehittyessään sen toteutukseen haetaan yhä toimivampia ratkaisuja.</p>	
Avainsanat	Talent Management, parhaiden kykyjen johtaminen

Author Title	Terhi Heikkinen Talent Management. Current state and future trends.
Number of Pages Date	35 pages + 1 appendice 14 May 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructors	Anne Perkiö, Head of Degree Programme Tiina Airaksinen, Lecturer
<p>Human capital has become a heavy competitive factor for companies in their planning for success. When there is a lack of top performers and they are constantly attracted to elsewhere, companies have to struggle to attract and retain the best talent. Talent Management means the attraction, identification, development, motivation and committing of the best talent. With these measures a company ensures that it has leaders and other key persons for future needs.</p> <p>Talent Management execution starts from the strategy planning. The strategy creates an integrated, goal-oriented and systematic approach. The strategy identifies the key roles and key personnel, the know-how and criteria for talent selection. Selected individuals are prepared with a personal, goal-oriented development plan. The organization does not benefit from the development of the best talent if the talent does not commit to the company. The results of the process often become visible far in the future.</p> <p>The problem is that talent management is not implemented in practice in companies. As a result they lose one of the most important competitive factors, the critical skills. The concept is relatively new, and it is considered very important for companies, but the systematic Talent Management strategy is used only in a few companies. The benefits of developing the best talent are not understood in the long term and committing the talent is considered very challenging.</p> <p>Talent management will become more common in companies in the coming years and the importance of human capital will be highlighted even more. The lack of best talent, soft values, growing importance of relations and economic uncertainty will lead to state where the Talent Management is identified with the core business. As it develops its implementation, more functional solutions will be found.</p>	
Keywords	Talent Management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihealueen määrittely	1
1.2	Työn tavoitteet	2
1.3	Käsitteiden määrittely	4
2	Talent management	5
2.1	Määritelmä ja prosessit	5
2.1.1	Talent Management-strategia	7
2.1.2	Talenttien houkuttelu	9
2.1.3	Parhaiden kykyjen tunnistaminen ja kehittäminen	10
2.1.4	Sitouttaminen	12
2.2	Haasteet	15
2.3	Trendit ja innovaatiot	17
3	Asiantuntijahaastattelut	20
3.1	Tutkimusongelma ja työn tavoitteet	20
3.2	Menetelmäkuvaus, tiedonkeruutapa ja tutkimuskysymykset	21
3.3	Haastateltavat yritykset	22
3.4	Vastaukset	23
3.4.1	Määritelmä	23
3.4.2	Strategia ja käytännöt	24
3.4.3	Tunnistaminen	24
3.4.4	Sitouttaminen	26
3.4.5	Haasteet	27
3.4.6	Trendit	29
4	Johtopäätökset	30
4.1	Nykytila ja tulevaisuuden trendit	33
4.2	Työn arviointi	34
	Lähteet	36
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimuskysymykset	

1 Johdanto

Talent management, eli parhaiden kykyjen johtaminen, on tuore ja ajankohtainen asia nykypäivän yrityksissä. Se tarkoittaa organisaation yhtenäisiä ja tavoitteellisia prosesseja henkilöstön rekrytoimiseksi, kehittämiseksi, johtamiseksi sekä sitouttamiseksi. Prosessien avulla voidaan ennakoida, suunnitella ja valmistautua henkilöstömuutoksiin. (Dessler 2012, 130.) Henkilöstöpääoman noustua tärkeäksi kilpailutekijäksi, on Talent Managementin hyödyt yrityksille merkittäviä. Ne ovat kuitenkin monissa yrityksissä saavuttamatta, sillä parhaiden kykyjen johtaminen ei etenään Suomessa ole vielä täysin sujuvaa (Rajalahti 2011, 70). Työssäni selvitän Talent Managementin nykytilaa suomalaisissa yrityksissä ja luon katsausta tulevaisuuden näkymiin.

1.1 Aihealueen määrittely

Iskulause ”the war for talent” syntyi 1990-luvun loppupuolella esimerkiksi myynnin merkityksen kasvamisen myötä kuvaamaan haasteita, joita yritykset kohtasivat yrittäessään houkutella sekä sitouttaa parhaat osaajansa eli talenttinsa (Armstrong 2006, 389). Lausahduksen taustalla on havahtuminen siihen, että henkilöstöpääoma on noussut tärkeäksi kilpailutekijäksi tuotannollisten, taloudellisten ja teknisten pääomien rinnalle (Niitamo 2011). Talent Management tarkoittaa avainhenkilöiden johtamista. Se ei ole sama asia kuin osaamisen johtaminen, jonka kohteena on koko henkilöstö. Kaikki eivät kelpaa tai halua tulevaisuuden lupauksen joukkoon seurannan ja kehitystoimien kohteeksi. (Vihma 2006.) Talent management on organisaation johdon työkalu, jolla pyritään takaamaan menestys tulevaisuudessa. Se on yhdistelmä toimintoja, joita yritys tekee houkutellakseen ja tunnistaakseen, kehittääkseen ja sitouttaakseen erityisen potentiaalisia työntekijöitä, talentteja, johdon ja avainhenkilöiden seuraajiksi. (Mikkonen 2009) Talent Managementin avulla voidaan valmistautua myös yllättäviin henkilöstömuutoksiin. Parhaat osaajat voidaan houkutella muualta, mutta rekrytoinnin ollessa usein epävarmaa ja kallista, kannattaa yrityksen lähteä kasvattamaan talentteja olemassa olevasta henkilöstöstä (Rajalahti 2011). Usein esimiehillä on päävastuu siitä, että talentit löytyvät (Mikkonen 2009). Valintakriteerien tulisi olla läpinäkyviä, yksiselitteisiä, helppoja käyttää sekä perustua nykyisen suoritustason lisäksi tulevaisuuden tarpeisiin. Erilaisia kehittämismuotoja ovat esimerkiksi mentorointi, valmennus, työkierto

ja erilaiset koulutukset. (Helsilä & Salojärvi 2009, 181, 188.) Talenttien kehitystä seurataan jatkuvasti ja lopputulemaksi haetaan win-win-tilannetta, jossa talentti saa haasteiltaan tyydyttävän työn, on motivoitunut ja etenee urallaan, minkä lisäksi yritys saa haluamansa.

Talent Management on ajankohtainen aihe. Globaali talouden epävakaisuus heijastuu organisaatioiden henkilöstöasioihin muutoinkin kuin vähennyksillä. Konsultointiyhtiö PwC:n maailmanlaajuinen tutkimus paljastaa, että osaamisen ja lahjakkuuksien johtamisesta on tullut viime aikoina erittäin tärkeä asia yritysten toimitusjohtajille. He keskittyvät taantumasta toivuttuaan henkilöstöönsä. Selvityksen mukaan 1200 haastatellusta toimitusjohtajasta 83 prosenttia aikoi muuttaa yrityksensä Talent Management-strategiaa seuraavan vuoden aikana. Joka kolmas kertoi muutosten olevan merkittäviä. (Taloussanomat 2011.) Capgemini Finlandin selvityksen mukaan Talent Management on moninkertaistunut suomalaisyrityksissä selvästi viime vuosien aikana. Tutkimuksen suunta osoittaa sen nousevan selkeästi yhdeksi yritysjohtajan keskeisistä työkaluista. Selvitys toteutettiin vuosina 2006 – 2008, jolloin 70 prosentilla mukana olleista yrityksistä oli käytössään systemaattinen ja globaali Talent Management-prosessi. Kolme vuotta aiemmin vastaava luku oli alle 20 prosenttia. Capgeminin selvitykseen osallistui 20 tunnettua ja maailmanlaajuisesti toimivaa suomalaista yritystä. (Fiilin 2009.) Kehitys ja kasvu ovat jatkuneet edelleen, mutta yhä monissa yrityksissä Talent Management-käsitettä ei ymmärretä lainkaan.

1.2 Työn tavoitteet

Henkilöstöään kehittäville yrityksillä on työmarkkinoilla parempi maine ja kilpailu käy niin kalliiksi, että fiksu yritys kasvattaa talenttinsa itse (Rajalahti 2011). Yritysten tulisi myös tiedostaa, että kilpailu parhaista osaajista jatkuu taantumassakin. Pitkäjänteisiin ja jatkuviin Talent Management-prosesseihin kannattaa panostaa myös taloudellisesti haastavina aikoina. (Fiilin 2009.) Tehtävä ei kuitenkaan ole helppo, sillä ihmisten johtaminen on haasteellista ja kilpailu parhaista osaajista kovenee. Kouluttautuneilla, nousujohteisella uralla olevilla nuorilla on varaa valita työnantajansa ja heitä houkutellaan aggressiivisesti toisalle. Turvallisuuden tunne ei ole enää motiiveista tärkein työpaikan valinnassa, vaan nuoret työntekijät hakevat työelämästä aiempaa enemmän haasteita ja urakehitystä. Lisäksi Suomessa ikäluokkien pienetessä johtotehtäviin sopivista avain-

henkilöistä on pula. (Rajalahti 2011.) Kriittisen osaajan lähtö saattaa olla voimakas takaisku yritykselle. Jos yksilön mukana lähtee yllättäen tärkeä osaaminen, tieto tai jopa asiakkaat, voi lähdön vaikutukset olla yllättävän suuret. Yrityksen on siis varauduttava muutoksiin ja kyettävä sitouttamaan parhaat osaajansa. Talent Management vastaa näihin haasteisiin, mutta sen prosesseja ei ole tuotu käytäntöön. Näyttää siltä, että sen hyötyjä ei ole vielä täysin ymmärretty suuressa osassa yrityksiä. Työssäni selvitän mikä on Talent Managementin nykytila Suomessa: miten käsite ymmärretään, miten se toteutuu käytännössä ja mitkä asiat koetaan haasteellisiksi.

Talent Management on mielenkiintoinen aihe ajankohtaisuutensa, kriittisen tärkeytensä sekä tulevaisuuden näkymiensä vuoksi. Kaiken kokoiset yritykset ympäri maailmaa tulevat huomaamaan, että vaikeina aikoina selviytyminen ja menestyminen riippuvat sen kyvyistä houkutella, kehittää ja sitouttaa avainhenkilönsä. Näissä asioissa onnistuvat ovat voittajia. (Engineering & Technology 2008, 74.) Talent Managementin tunnettuus on kasvanut viime vuosina suuresti, mutta sen mahdollisuuksista huolimatta asiaa ei ole tuotu käytäntöön. Parhaiden kykyjen sitouttaminen on erittäin haasteellista ilman toimivia motivoinnin keinoja. On erittäin mielenkiintoista pyrkiä selvittämään, miksei näin tärkeää asiaa ole otettu osaksi yrityksen toimintaa: onko toteutus todella niin haastavaa vai löytyykö syy jostakin muualta.

Työ antaa lukijalleen teoreettisen käsityksen Talent Managementista ja sen käytännöistä sekä ymmärryksen siitä, miksi se on kriittisen tärkeää nykypäivän yrityksille. Lisäksi tutkimus tekee selkoa siitä, miten Talent Management on noteerattu yrityksissä, miten sitä toteutetaan käytännössä ja mikä siinä koetaan haasteelliseksi. Teoreettisen viitekehys luodaan käyttäen useita, tuoreita julkaisuja sekä Suomesta että maailmalta. Case-esimerkkejä käytetään havainnollistamaan onnistunutta Talent Managementia eri yrityksissä. Lisäksi työssä toteutetaan laadullinen tutkimus viitekehysten tueksi, jossa haastatellaan kuutta asiantuntijaa eri yrityksistä. Vastaajat kertovat avoimien kysymysten myötä yritysten toimintatavoista sekä omista näkemyksistään. Haastatellut henkilöt ovat muun muassa toimitusjohtajia ja henkilöstöpäälliköitä asiantuntijaorganisaatioista. Vastaukset tuovat erittäin mielenkiintoisia näkökulmia aiheeseen ja selventävät Talent Managementin nykytilaa. Johtopäätöksissä pohditaan, mikä on Talent Managementin nykytila organisaatioissa, mitkä asiat siihen liittyen koetaan haasteiksi ja miksei sitä ole

tuotu käytäntöön. Työni hyödyttää kaikkia yrityksiä, jotka kohtaavat ongelmia parhaiden kykyjen johtamisessa.

1.3 Käsitteiden määrittely

HR (human resources) eli organisaation henkilöstöhallinto.

Henkilöstöpääoma tarkoittaa niitä tietoja, koulutusta, taitoja ja asiantuntemusta, joita yrityksen henkilöstöllä on (Dessler 2012, 684).

Talent pool on joukko valittuja työntekijöitä organisaatiosta, joista kehitetään osaajia avainhenkilötehtäviin tulevaisuudessa.

Mentoroinnissa on kyse keskinäisestä oppimisesta, jonka tarkoituksena on siirtää kokeneemman henkilön osaaminen ja tieto kokemattomammalle. (Opetushallitus 2012.)

Työkierto on henkilöstön kehittämisen menetelmä, jossa työntekijä siirtyy työskentelemään määräajaksi työtehtävästä tai työyksiköstä toiseen.

Brändi tarkoittaa jonkin tavaramerkin ympärille muodostunutta positiivista mainetta.

X-, Y- ja Z-sukupolvet: X- (ennen 1980-lukua syntyneet), Y- (ennen 2000-lukua syntyneet) ja Z- sukupolvet (vuoden 2000 jälkeen syntyneet).

360-tutkimus on menetelmä, jonka avulla yksilö tai ryhmä saa palautetta kaikilta tärkeiltä sidosryhmiltä. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi kollegat, esimiehet ja asiakkaat.

Just-in-time-prosessi on toiminnanohjausstrategia, jonka tarkoituksena on parantaa toiminnan tehokkuutta kokonaisprosessissa tuomalla tarvittava tuote juuri oikeaan tarpeeseen.

2 Talent management

2.1 Määritelmä ja prosessit

Lahjakkuus, eli talentti, voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Yrityksessä talentti on henkilö, joka osoittaa potentiaalia yrityksen menestyksen rakentamiseen tulevaisuudessa. Hänestä voidaan valmentaa ylimmän ja muun johdon sekä avainasiantuntijoiden seuraajia. Talentin tunnusmerkkejä ovat odotukset ylittävä suoritus sekä osaaminen, joka on kriittisen tärkeää yrityksen toiminnalle. Muita tärkeitä taitoja ovat johtamistaidot, kielitaito ja organisaatiokulttuuriin sopiva asenne. (Fiilin 2009.)

Käsitteelle Talent Management on haastavaa löytää selkeä määritelmä, sillä näkökulmia on monia. Toiset pitävät sitä luonnollisena ilmiönä organisaatiossa, toiset strategisena suunnitelmana. Se voidaan nähdä yksittäisenä operaationa tai pitkän aikavälin strategiana. Toisinaan se liitetään kiinteästi suorituksen johtamiseen, mutta usein erotellaan täysin omaksi toimekseen. Joidenkin mielestä se koskee koko henkilöstöä, toiset ryhmittelevät siihen vain tietyn osan. Prosessit eroavat organisaatioiden kesken, mutta yleisesti Talent Management eli kyvykkyyksien johtaminen voidaan määritellä organisaation johdon työkaluksi, prosessiksi ja mahdollisuudeksi, jota tarjotaan organisaatiossa henkilöille, joiden arvioidaan olevan talentteja. (Blass 2009, 2.) Se voidaan myös määrittää yhdistelmäksi toimintoja, jotka varmistavat että organisaatio houkuttelee, motivoi, kehittää ja sitouttaa talentteja, joita se tarvitsee heti ja tulevaisuudessa. Talentit ovat erittäin tärkeä voimavara organisaatiolle ja Talent Managementin tavoitteena on turvata niiden virta. Tällaisia henkilöitä lähdetään liian usein etsimään yrityksen ulkopuolelta, vaikka potentiaaliset talentit voisi tunnistaa jo oman organisaation sisältä. (Armstrong 2006, 390.)



Kuvio 1. Talent Managementin (TM) sijoittumisen organisaatioon (Blass 2009, 22).

Talent Management voidaan sijoittaa organisaatiossa menestyksen suunnittelun, henkilöstöhallinnon ja strategian keskelle, rajaten mukaansa työntekijöiden rekrytoinnin, sitouttamisen sekä kehittämisen. Toteutus ei ole ainoastaan johdon tai HR:n vastuulla, vaan siihen osallistuvat sekä yksittäiset esimiehet että yrityskulttuurista riippuen koko henkilöstö tai tietty osa sitä. (Blass 2009, 22.) Talent Management sisältää yrityksen menestykselle kriittisen osaamisen tunnistamista, säilyttämistä ja kehittämistä. Sen vaikutukset vaihtelevat eri aloilla ja eri yrityksissä. Palvelualoilla, kuten konsultointi ja PR, yritysten menestyminen riippuu pääasiassa ihmisistä, joita se rekrytoi ja saa pidettyä. Tällaisilla yrityksillä on todennäköisesti myös laajempi valikoima huippusuoriutujia, joista valita avainhenkilöiden seuraajia. Kuitenkin myös aloilla, joilla yksilöiden ominaisuuksien merkitys on pienempi, tulisi olla kiinteä talent pool, jonka varaan organisaatio rakennetaan. Huolimatta toimialasta tai yrityksestä, on Talent Management tärkeä pohdinnan kohde, kun suunnitellaan organisaation tulevaisuutta. Kun siirrytään strategiasta käytännön toteuttamiseen, joutuu moni organisaatio haasteiden eteen oman Talent Management-prosessinsa kanssa. (Blass 2009, 2.) Suomalaiset organisaatiot

ovat edenneet hyvään suuntaan, mutta vielä on tekemistä. On tarve, tavoite ja potentiaalisia avainhenkilöitä, mutta mikä askel sen jälkeen pitäisi ottaa? (Rajalahti 2011.)

Koska Talent Managementissa on kyse nimenomaan tulevaisuuden johtajien ja asiantuntijoiden kasvattamisesta, on prosessissa ensin määriteltävä, mitä menestykseen tulevaisuudessa tarvitaan. Organisaation strategia ja visio linjaavat, millaista kyvykkyyspotentiaalia lähdetään kehittämään. Tämä on selkeästi ylimmän johdon vastuualuetta. Operatiivinen johto vastaa arjen lähiesimiestyöskentelystä ja pystyy määrittelemään talent pooliin mahdollisesti kutsuttavien henkilöiden suoritustason. Kyvykkyysien johtamisprosessin osa-alueita ovat strategian ja tulevaisuuden tahtotilan sekä tulevaisuuden tarpeiden ja avainhenkilöiden kompetenssien määrittely. Niitä seuraa kykyjen tunnistaminen suorituskyyä ja kompetensseja arvioimalla sekä henkilöiden valinta talent pool -ohjelmaan. Valituille laaditaan henkilökohtainen, pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma, joka osaltaan tukee talenttien sitouttamista yritykseen. Jatkuvalla seurannalla arvioidaan prosessin toimivuutta ja tuloksia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 177.)

2.1.1 Talent Management-strategia

”Jokainen valistunut liikkeenjohtaja ymmärtää, että yrityksellä tulee olla strategia.” Hyvin muodostettu strategia auttaa suuntaamaan yrityksen resurssit tarkoituksenmukaisesti perustuen yrityksen kyvykkyysiin ja puutteisiin, ennakoiden muutoksia ympäristössä sekä varautuen kilpailijoiden siirtoihin. (Saarenketo 2011.) Talent Management on noussut viime vuosina yhdeksi yritysjohton keskeisistä työkaluista (Fiilin 2009). Reilu vuosikymmen sitten julkaistu ”The war for talent” ennakoii, että menestyneimpiä organisaatioita ovat tulevaisuudessa ne, joiden strategiassa etusijalla ovat avainhenkilöiden houkuttelu, kehittäminen ja sitouttaminen. Henkilöstöstrategialla on keskeinen rooli tukeissa organisaation liiketoimintastrategiaa. (Engineering & Technology 2008, 75.) Talent Managementin tarkoituksena voidaankin pitää liiketoimintastrategian toteutumisen edistämistä organisaatiossa.

Talent Managementin alkupiste on avainroolien tunnistaminen, eivät lahjakkaat henkilöt sinänsä (Balk 2011). Sen strategiaa kaavoitettaessa yrityksen johto miettii, mitä ovat ne taidot, joita avainhenkilöiltä ja johtajilta vaaditaan tulevaisuudessa yrityksen menestyksen kannalta. Lisäksi pyritään kartoittamaan, mitä osaamista oman yrityksen

sisältä puuttuu ja miten tätä lähdetään paikkaamaan sekä miten potentiaaliset talentit houkutellaan ja sitoutetaan yritykseen? Strategiassa määritellään, keskittyykö organisaatio kehittämään talentteja omasta takaa vai hankkimaan tuoretta näkemystä rekrytoimalla ulkopuolisia. Tavoite voi olla esimerkiksi erittäin potentiaalisten työntekijöiden rekrytointi ja heistä parhaiden osaajien ylentäminen. Toiset yritykset keskittyvät hitaan, perusteellisen ja pitkän aikavälin urasuunniteluun sisällyttäen siihen näyttöjä suorituksesta ja potentiaalista, talenttien tunnistukseen erikoistuneen yksikön, suunnitelmat huippusuoriutujille sekä valmiit kaaviot urakehityksille. (Armstrong 2006, 397-400.) Hanken & SSE on kahden korkeakoulun yhteistyön tulos, joka tarjoaa yhdessä tytäryritystensä kanssa johtajakoulutusta organisaatiolle. Se otti selville, minkälaista johtamista suomalaisissa yrityksissä tarvitaan tulevina vuosina. Tutkimukseen vastasi noin 40 suomalaisyrityksen henkilöstöjohtajaa kertoen, millainen on ideaali johtaja vuonna 2020 ja miten heitä voi parhaiten kasvattaa. ”Tutkimuksen mukaan tulevaisuuden johtaja on T:n muotoinen. Johtajalla on laaja yleissivistys markkinoista ja maailmasta, mutta hänellä on myös syvälinen, oman alan asiantuntemus.” Lisäksi ihmisten johtaminen, globaali virtuaalinen johtaminen sekä johtajuus ilman hierarkkista valtaa nousivat esille. (Heiskanen 2011.) Yleiset johtamiskompetenssit ja hyvien johtajien tunnusmerkit tulisi täsmentää sopimaan oman organisaation kulttuuriin. Tällä tavoin mahdollistetaan omintakeisen ja erottuvan, kilpailukykyä edistävän organisaatiokulttuurin rakentaminen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 181.)

Seuraajasuunnittelu pyrkii ennustamaan muutosten paikkaamista henkilöstössä. Yllättävät ja äkilliset muutokset eivät tosin ole aina ennustettavissa. Suunnitelmassa arvioidaan esimerkiksi seuraavan viiden vuoden aikana eläkkeelle siirtyvien esimiesten määrä sekä mahdollisten seuraajien lukumäärä. Lukujen tulisi olla suunnilleen tasapainossa. Laadullisesti tulee pohtia kysymyksiä, onko seuraajapotentiaalia tarpeeksi ja ovatko he valmiita avainhenkilötehtäviin, ovatko he tarpeeksi hyviä ja onko heillä oikeat taidot ja ominaisuudet tulevaisuutta varten. (Armstrong 2006, 399-402.) Paras tilanne syntyy, kun yrityksessä on riittävästi toimialan ja yrityksen kulttuuria jo entuudestaan tuntevia talentteja. Silloin yrityksen ulkopuolelta palkattavien henkilöiden määrä vähenee. Ehdoittomasti nopein ja tehokkain tapa on saada uusi osaaminen yhdistettyä jo olemassa olevaan, kriittisen tärkeään kokemukseen yrityksestä, liiketoiminnasta ja sen lainalaisuuksista. (Joki 2012.)

2.1.2 Talenttien houkuttelu

Suhdanteista riippumatta talentit halutaan töihin juuri omaan yritykseen. Huippuosaajat rekrytoidaan mieluusti heti. Tuleviin tarpeisiin voidaan varautua ylläpitämällä suhteita ja poimimalla huippupotentiaalit esimerkiksi suoraan sopivista kouluista. Kilpailu talenteista kovenee ja heidän houkuttelemisensa on jatkuvasti haastavampaa. Missä yrityksessä energinen, fiksu ja kunnianhimoinen henkilö haluaa siis työskennellä? Kun pidemmällä aikavälillä raha ei enää ole sitouttava motivaattori, niin mikä toimisi houkuttimena? Organisaation tulisi se paikka, jossa ihmiset kaikkein mieluiten haluaisivat työskennellä, niin sanottu ”employer of choice”. Tällaisen yrityksen tunnusmerkkejä ovat johdon ja esimiesten toiminta, työntekijän mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä, työn ja vapaa-ajan tasapaino, toimiva yhteistyö kollegojen kanssa, se miten henkilöstöä kohdellaan sekä reilu palkka ja muut edut. Imago ja se, miten ja miksi yritys on menestyvä, vaikuttavat luonnollisesti yrityksen arvostukseen työmarkkinoilla. (Armstrong 2006, 394.)

Etenkin nuoria talenteja kiinnostaa usein yrityksen brändi ja kiinnostava toimiala. He haluavat työskennellä esimerkiksi Googlelle, koska ovat omaksuneet brändin emotionaalisesti. (Hemsley 2011.) Myös työnantajamaineen merkitys korostuu, sillä sama markkinointi, jota käytetään asiakkuuksien hallintaan, houkuttelee parhaita osaajia (Armstrong 2006, 395). Työntekijät edustavat työnantajaansa ja tyytyväisyys kasvattaa hyvää mainetta, mutta etenkin sosiaalisen median vaikutuksella yrityksen maine voi parantua tai huonontua ällistytävän nopeasti (Hemsley 2011). Työnantajakuvan rakentaminen on pitkäjänteinen prosessi, ja organisaatioiden tulisi miettiä, millä tavalla ne haluavat erottua muista ja mikä tekee niiden työkuultuurista ainutlaatuisen. (Employer branding today 2011.) 7 385 arviota työnantajista kerännyt Universumin Ammattilaiset 2011-tutkimus paljastaa, että Suomessa jo monena vuonna ihanteellisimpana työnantajana pärjännyt Nokia menettää paikkansa. Ensimmäistä sijaa tavoittelevat IT-alalla Microsoft, Elisa ja uusiutuva Puolustusvoimat. Puolustusvoimien menestystä selittää se, että se on osannut erottautua markkinoinnillaan työnantajamarkkinoilla jo pitkään ja tarjoaa osaajille projekteja, joita muilla ei ole. (Employer branding today 2011) Hyvän maineen luominen vie aikaa, mutta on sen arvoista. IBM on säilyttänyt paikkansa the World’s Top Employers of Choice-listalla vuodesta toiseen. Se arvostaa työntekijöitään yksilöinä ja listaa kolme perusperiaatettaan menestyksensä taustalle: tiukat ja jatkuvat

uran ja osaamisen kehittämisohjelmat, haastava ja joustava työympäristö maailmanluokan työvälineillä sekä kansainvälinen organisaatiokulttuuri. (IBM 2012.)

Työntekijän näkökulmasta on tärkeää, että yritys tarjoaa kansainvälistä ilmapiiriä, kansainvälisiä työryhmiä ja kulttuuria. Monet eivät kuitenkaan halua varsinaisesti lähteä töihin ulkomaille. Houkuttimena toimii myös yhä enemmän työnantajan tarjoama jousto. Joustavuudella tarkoitetaan sitä, että työtä mitataan tuloksilla, ei työajalla. Lisa Kay Solomon Flexperience consultingilta näkee joustavat sopimukset ratkaisevana tekijänä parhaiden kykyjen houkuttelussa ja sitouttamisessa. Hänen mukaansa joustavuus työelämässä tulee lisääntymään. Uusi sukupolvi ottaa paikkansa hyvin erilaisella asenteella: joustavuus ja elämänlaatu korvaavat tasaisen urakehityksen ja turvallisuuden. Teknologia mahdollistaa työskentelyn lähes mistä tahansa, milloin tahansa, huolimatta toimistoajoista ja säästään kalliit matkakustannukset, kunhan yritys toimittaa tarvittavat työkalut. Osassa yrityksiä talentit työskentelevät jo vapaasti ja joustavasti, mutta osa takertelee kankeiden järjestelmien kanssa. (Goldsmith 2009.) Kaikkein tärkeintä on luoda tunne, että ihmiset ovat arvokkaita ja työntekijöistä välitetään aidosti (Armstrong 2006, 399). Yksilöille annetaan vaikutelma siitä, että juuri he ovat arvokkaita ja heidän työnsä on tärkeää (Engineering & Technology 2008, 76). Tähän tarvitaan aktiivisesti kehittymisestä keskusteleva esimies. Lisäksi HR:ltä vaaditaan koordinoivaa, pitkäjänteisten näkymien tarkastelua organisaatiossa. Yhä useammin talentit haluavat rakentaa uransa senhetkisen elämäntilanteensa mukaisesti. Usein toiveet ovat varsin realistisia, jos näkymiä vain on riittävästi olemassa, oli talentti mitä sukupolvea tahansa. (Joki 2011.)

2.1.3 Parhaiden kykyjen tunnistaminen ja kehittäminen

Henkilöstön vaihtuvuus ja uusien työntekijöiden rekrytointi on luonnollista jokaisessa organisaatiossa, mutta talenttien rekrytointi oman organisaation ulkopuolelta on paitsi kallista, myös epävarmaa. Lisäksi huippusuoriutuminen yhdessä yrityksessä ei välttämättä takaa samaa toisessa. Henkilön elämäntilanne saattaa vaikuttaa työmotivaatioon, jolloin kerran talentti ei olekaan aina talentti. Koska henkilöstön kehittäminen on kilpailuetu rekrytointimarkkinoilla, talentteja voi ja myös kannattaa lähteä kasvattamaan oman yrityksen sisältä. (Rajalahti 2011.)

Talent poolin tulee olla tarpeeksi suuri, jotta siihen mahtuu kaikki halutut henkilöt, muttei niin laaja, että se menettää merkityksensä (Blass 2009, 292). Valintakriteerit talenttien tunnistamiseen tulisi olla läpinäkyviä, yksiselitteisiä, helppoja käyttää sekä perustua nykyisen suoritustason lisäksi tulevaisuuden tarpeisiin (Helsilä & Salojärvi 2009, 181). Ohjelmaan valitaan keskimäärin 1–2 prosenttia henkilöstöstä. Useimmiten heidän tunnistajinaan toimivat esimiehet ja johto. Jotta henkilöiden valinta talent pooliin olisi objektiivinen, tulisi arvioinnissa käyttää useampaa eri tahoa. Esimiehen, alaisen, yhteistyökumppaneiden sekä henkilön itsensä arviot tulisi hyödyntää esimerkiksi 360-tutkimuksella. Ylin johto suorittaa valinnan usein viimekädessä, jotta se on varmasti strategian mukainen. Työntekijä hakeutuu omatoimisesti ohjelmaan noin 20 prosentissa tapauksista. (Fiilin 2009.) Esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisillä kehityskeskusteluilla voidaan kartoittaa, kuka on valmis ylennykseen ja kuinka pitkälle hänen on mahdollista päästä. Tämä saattaa aiheuttaa vaikeuksia, sillä esimies ei välttämättä osaa arvioida tulevaa osaamista, sillä vaikka työntekijä suoriutuisi nykyisestä tehtävästään erinomaisesti, ei hän ehkä selviydy laajemmasta vastuusta, varsinkaan jos kyseen tulee esimiestehtävät. Organisaatio kuitenkin tarvitsee tietoa tunnistaakseen parhaat osaajansa, ja esimiehiä tulisi kouluttaa ja rohkaista kommentoimaan ainakin nykyistä menestystä ja mahdollista potentiaalia vaativimpiin tehtäviin. (Armstrong 2006, 402.) Talent poolia voidaan vahvistaa myös rekrytoinneilla. Kun kokeneita työntekijöitä ei ole markkinoilla tarpeeksi, yritysten kannattaa palkata henkilöitä, joille ainakin ala on entuudestaan tuttu. Tässä yhteistyö esimerkiksi yliopistojen kanssa on tuonut hyviä tuloksia. Vaikka vastavalmistuneilla ei todennäköisesti ole vielä pitkää kokemusta työelämästä, ovat alan opinnot tuoreessa muistissa. (Weber 2011.) Asenne on aina tärkein. Sillä kun se on oikea ja sopii organisaatiokulttuuriin, muut taidot voi yleensä oppia.

Yrityksen kannalta talentit tulisi saada kehittymään nopeasti. Valituille henkilöille laaditaan yksilölliset kehittämissuunnitelmat. Kehittämismuotoja ovat esimerkiksi työkierto, erilaiset koulutusohjelmat, valmennus, mentorointi, erityistehtävät ja soveltava oppiminen. (Armstrong 2006, 408.) Hanken & SSE:n tutkimuksessa parhaaksi tavaksi T-johtajien kasvattamiseen vastattiin olevan työkierto. Työkierto on kuitenkin kallista ja talentit itse kaipaavat perinteisempiä menetelmiä kuten esimiehen palautetta ja mentorointia. (Heiskanen 2011.) Menetelmästä riippumatta oppimistulos on tärkein. Prosessin

tarkoituksena on kehittää organisaatioon tasokas osaajajoukko, joka pystyy luomaan ja kehittämään yrityksen kilpailukykyä tulevaisuudessa. Lisäksi sillä taataan osaamisen jatkuvuus yllättävissä henkilöstömuutoksissa ja sukupolvenvaihdoksissa. Onnistunut prosessin läpivienti voidaan usein todeta vasta kaukana tulevaisuudessa, minkä vuoksi jatkuva arviointi on erittäin tärkeää. Tarkastuspisteitä voidaan sijoittaa kalenterivuoteen useampiakin. Niillä seurataan edistymistä sekä etsitään syitä mahdollisiin hidastuksiin tai poikkeamiin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 188 - 189.) Esimerkiksi urasuunnittelu tukee talenttien virtaa yrityksessä samalla sitouttaen ja edistäen työntekijän lojaalisuutta (Armstrong 2006, 400).

Suomalainen erikoisuus on monesti tapa jättää kertomatta valitulle henkilölle asiasta. Talent Managementin tarkoituksena on sitouttaa ja motivoida kehittyviä ja kasvavia avainhenkilöitä, mikä saattaa osoittautua haasteelliseksi, jos henkilö itse ei tiedä olevansa mukana ohjelmassa. Valinnan tulisi myös olla vapaaehtoinen ja perustua henkilöiden omaan halukkuuteen – heiltä on löydyttävä tahtoa ja mielenkiintoa panostaa omaan kehittymiseensä sekä sitoutumaan organisaatioon. Koko prosessi menettää tehokkuuttaan, mikäli henkilö ei itse halua olla mukana. (Helsilä & Salojärvi 2009, 186.) Tieto Oyj on Pohjois-Euroopan johtava tietotekniikka- ja tuotekehityspalveluja tarjoava palveluyhtiö (Tieto 2012). Se on käyttänyt systemaattista talenttien haravointia muutaman vuoden ajan. Käytössä on mittaristo, jolla arvioidaan esimerkiksi työsuoritusta ja kykyä johtaa ihmisiä. Tieto kertoo valinnasta omilleen. Jos avoimuus siitä, että henkilö on valittu talent pooliin laiskistaa, on sinne valittu väärä henkilö. Tiedolla parhaiden osaajien kehitysmuotoja ovat työssä oppiminen, työkierto, palaute, mentorointi sekä erilaiset kehitysohjelmat. Talent poolin ikäjakauma on Tiedolla 20–50 vuotta. (Heiskanen 2011.)

2.1.4 Sitouttaminen

On virheellistä ajatella, että talentit omistautuvat yritykselle. Talenttien sitouttaminen yritykseen on usein ajateltua lyhytjänteisempää, ja heidän pysymiseensä yrityksessä on yhä vaikeampi vaikuttaa. Talenteilla on selkeät odotukset uraetenemisen, työn joustavuuden ja haastavuuden suhteen. Samalla heille on tarjolla useita muita hyviä vaihtoehtoja. Sitouttamisen haastavuutta lisäävät ihmisten muuttuvat elämäntilanteet ja tahotilat. (Joki 2011.) Avainhenkilöiden vaihtuvuudella voi olla valtava vaikutus yrityksen

tulokseen. Ne henkilöt, joiden toivotaan pysyvän yrityksessä, ovat kuitenkin todennäköisimpiä lähtijöitä. (Armstrong 2006, 397.) Valitettavan usein urakehitys tarkoittaakin yrityksen vaihtamista, sillä työntekijä ei näe tulevaisuutta nykyisellä työnantajallaan. Yli 60 prosenttia suunnittelee työpaikan vaihtoa seuraavan kahden vuoden sisällä. Tämä on hälyttävä tieto työnantajille, joiden tärkeimpiin tehtäviin tulisi kuulua parhaiden osaajien sitouttaminen kilpailukyvyyn kasvattamiseksi. (employer branding today 2011.) Talenttien virta on vaikeasti ennustettavissa. Tarjonta- ja tarvekartoitusta voidaan kuitenkin ennakoida käyttämällä esimerkiksi riskianalyysi-työkalua. Sillä pyritään tunnistamaan mahdolliset riskitekijät eli avainhenkilöt, jotka saattavat olla lähdössä yrityksestä. Jokaista riskiä varten laaditaan suunnitelma, jossa määritellään lähdön todennäköisyys, vaikutukset liiketoimintaan sekä suunnitelma siitä, miten kyseinen henkilö voidaan korvata ja mitä se tulee maksamaan. Analyysi nostaa esille yksityiskohtia, joihin kannattaa paneutua etukäteen. Se antaa myös suuntaa näyttävää tietoa syistä, jotka johtavat työnantajan vaihtoon. Tarkempaa arviota tyytymättömyyden syistä voidaan kerätä asenne- ja mielipidetutkimuksilla. Tuloksiin tulisi reagoida realistisella otteella.

Yleisesti sitoutumiseen vaikuttavat laajasti monet eri tekijät, kuten työympäristö, työnkuva, yrityksen johdon toiminta sekä yksilöiden persoonat (Effron & Ort 2010, 110). Muita tekijöitä ovat kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen palkkasysteemi, työn merkityksellisyys ja itsenäisyys, työntekijän mahdollisuudet kasvuun, työstä aiheutuva stressi ja työn joustavuus, työolosuhteet, toimiva palautejärjestelmä sekä organisaation imago. Sitoutumista voidaan vahvistaa erilaisin projektein. Niihin on helpompi sitoutua kuin koko organisaatioon. Myös sosiaalisten suhteiden merkitys kannattaa huomioida, sillä ihmiset ovat yleensä lojaalimpia kollegoilleen kuin työnantajalleen. Strategia talenttien säilyttämisestä tulisi rakentaa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat suoraa heihin itseensä. Nuorille, alle 30-vuotiaille, urakehitys on merkittävä tekijä. He vaihtavat työnantajaa todennäköisemmin kuin iäkkäämmät ja tekevät useammin osa-aikaista työtä. 30–50-vuotiaille työtyytyväisyys ja mahdollisuudet hallita omaa uraa ovat tärkeitä. Yli 50-vuotiaat ovat puolestaan kiinnostuneita työpaikan vakaudesta ja turvallisuudesta. (Armstrong 2006, 397-399.) Monet yritykset kokevat työntekijöille tarjottavat edut ainoastaan lisäkustannuksina. Ne tulisi kuitenkin nähdä kilpailukykyä edistävinä tekijöinä. Yritykset kamppailevat sovittaakseen yhteen kustannukset ja tarjoamansa edut, joilla houkutella talentteja. Valitettavasti kalliit edut eivät aina kohtaa työntekijän toiveiden kanssa. Yritysten tulisikin aktiivisemmin räätälöidä tarjottavia etuja työntekijöidensä

toiveiden mukaisiksi esimerkiksi erilaisilla muokattavilla paketeilla. Vuosien saatossa tämä tasapainottaa kustannuksia ja talenteja voidaan palkita yksilöllisemmin. (CBS news 2008.)

Merkittävänä uratavoitteena pidetään yhä enemmän työ- ja vapaa-ajan tasapainoa. Suomessa se tarkoittaa joustavuutta ja yksilön tarpeiden huomioimista. (employer branding today 2011.) Kaikkein tärkeintä on siis yksilöiden ja heidän työnsä arvostus. Keskinäisillä henkilökemioilla on luonnollisesti myös suuri merkitys. Moni työpaikan vaihtaja kertoo lähtemisensä syyksi osaamattoman esimiehen tai huonon työilmapiirin. Yrityksen ihmislähtöisen johdon toimintatapa tuntuukin olevan avain menestykseen, mistä loistavaa esimerkkiä näyttää vuonna 2008 Euroopan parhaaksi työpaikaksi pienten ja keskikokoisten yritysten kesken valittu suomalainen Reaktor Innovations. Koko yritys perustuu ajatukselle tehdä siitä loistava työpaikka. Toimitusjohtaja Vesa Lauronen kertookin, että heillä ihmiset välittävät aidosti toisistaan. Rekrytointi tehdään aina tarkasti, sillä Reaktorilla ymmärretään, että nykyajan asiantuntijaorganisaatio ei menesty johtajiensa vaan asiantuntijoidensa osaamisen perusteella. Koko henkilöstön jakama arvomaailma, matala hierarkia ja vapaan keskustelun, kuuntelun ja toiminnan ilmapiiri ovat 150 henkilöä työllistävän yrityksen periaatteita. Perinteinen organisaatiokaavio on käännetty ylösalaisin, jolloin johtaja raivaa esteitä asiantuntijoiden työn edestä mahdollistaen asiantuntijoiden keskittymisen vaativaan työhön. Vaikka ilmapiiri on rento, odotetaan työntekijöiltä paljon. Jokainen työntekijä tuntee arvonsa ja kokee omalla roolillaan vaikuttavansa yrityksen menestykseen. Vielä kun työntekijät palkitaan mieluusti reiluilla eduilla, ei yhdelläkään avainhenkilöllä ole mielenkiintoa lähteä vaihtamaan työnantajaa. (Urpola 2008.)

Huippusuoriutujaa motivoi haasteet, mentorointi, realistinen itsearviointi ja hyvä palauttejärjestelmä (Armstrong 2006, 399). Yhä useammin saadaan positiivisia kokemuksia siitä, että talentit käyvät välillä toisessa yrityksessä katsomassa näkymiä, mutta voivat halutessaan palata vielä entistä motivoituneempina. Suhteet hyviin henkilöihin pidetään hyvinä ja mahdollinen paluu on myöhemmin usein mutkatonta. Osa yrityksistä osaakin hyödyntää ”muualla kasvattamista” osana kokonaisuutta. Talentit näyttävät viihtyvän, mikäli heidän odotuksistaan ja ajatuksistaan ollaan selvillä ja heille tarjotaan riittävästi kehittymismahdollisuuksia. Tällöin on keskeistä rakentaa riittävän yksilölliset kehitys- ja kannustinpolut sekä riittävä kansainvälinen ilmapiiri. (Joki 2011.)

2.2 Haasteet

Johtamisen ja etenkin henkilöstöjohtamisen haasteet lisääntyvät suhdanneherkässä tilanteessa. Ne tuskin vähenevät, kun X-, Y- ja Z-sukupolvet astuvat työelämään. (Joki 2012.) Epäonnistunut Talent Management on monen organisaation johdon päänsärky, vaikka kyseessä on yksinkertaisesti vain henkilöstötarpeen ennakointi ja suunnitelman varalle. Suurimmat haasteet keskittyvät Talent Managementin merkityksen ymmärtämiseen, talenttien tunnistamiseen ja sitouttamiseen, sekä muuhun käytännön toteutukseen ja läpinäkyvyyteen.

Useimmiten ongelma on se, että Talent Management koetaan merkityksettömäksi, jolloin sitä ei käsitellä lainkaan. Suurten, vanhojen organisaatioiden yleisin ongelma on 1950-luvulta peräisin oleva monimutkaisuus ja byrokratia tulevaisuuden sekä menestyksen suunnittelussa. Nykyään, kun liiketoiminta on epävakaa eikä enää helposti ennakoitavissa, vanhat järjestelmät ovat ainoastaan kalliita ja epätarkkoja. (Cappelli 2008, 76.) Jos yritys käyttää vain ulkoista rekrytointia, on se pulassa äkillisten muutosten, epäonnistuneiden rekrytointien ja niiden kustannusten edessä samalla, kun parhaat osaajat vaihtavat todennäköisesti muualle. Usein ne, jotka eivät vielä ole perehtyneet Talent Managementiin, luulevat, että se on sama asia kuin suorituksen johtaminen. Erona on se, että vaikka suorituksen johtaminen käsittää myös pitkän aikavälin ura- ja kehityssuunnittelua, koskee se organisaation koko henkilöstöä. Talent Management kohdistuu vain parhaiden kykyjen kehittämiseen. (Blass 2009, 286.)

Yleisesti kaikki liiketoiminta pyrkii tuottamaan lisää voittoa ja hillitsemään kustannuksia. Voitot halutaan usein poimia mahdollisimman pian, jolloin pidemmän aikavälin tavoitteet ja hyödyt saattavat unohtua. Budjetointi onkin usein haaste uusia toimintatapoja kehitettäessä. Myös Talent Management vaatii sijoituksia, eivätkä sen tulokset ole nähtävissä heti. Jos investointeja sekä niistä saatavia tuottoja ei saada tasapainoon, useat yritykset peruuttavat kehitysohjelmiaan laskusuhdanteissa. (Weber 2011.) Tämä on kuitenkin virhe, sillä kilpailu kovista osaajista jatkuu taantumassakin ja talenttien avulla lähdetään uuteen nousukauteen. Vaikka kustannuksista, kuten etuuksista, pihistetään laskusuhdanteissa, yleensä ihmiset eivät jätä yritystä työnantajana vaan esimiehensä (Armstrong 2006, 399). Tämä kertoo puutteista esimiesten taidossa johtaa ihmisiä, mikä heijastuu kriittiseksi haasteeksi parhaiden kykyjen kehittämiseen. Esimiesten arviointikyvyt ovat suuressa roolissa talenttien tunnistamisessa, sillä usein juuri he tunnis-

tavat parhaat kyvyt alaisistaan. Esimiestehtäviin ei aina valita siihen parhaiten sopivia henkilöitä. Lisäksi pätkätyöt, henkilöstövähennykset sekä jatkuvat muutokset vaikuttavat työyhteisöön. Myös ristiriidat henkilökemioissa saattavat johtaa suosimiseen tai syrjimiseen, kertoen muista ongelmista työyhteisössä. Esimiesten rooli on konfliktitilanteissa kriittisen tärkeä ja heitä tulisiakin aktiivisesti kouluttaa. Mutta entä, jos esimies osoittaa narsistisia piirteitä? Byrokraattisessa organisaatiossa itsekeskeinen esimies tuskin nostaa ketään alastaan itsensä ohi. (Ranta 2011.)

Vaikka muut prosessit olisivatkin onnistuneita, on parhaiden kykyjen tyydyttäminen ja sitouttaminen erittäin haasteellista. Avainhenkilön siirtyminen kilpailijalle saattaa olla vakava takaisku liiketoiminnalle, eivätkä varsinkaan pienemmät yritykset usein pysty kilpailemaan rahallisilla etuuksilla suurien organisaatioiden kanssa. Palkitseminen saattaa kääntyä pääläelle: monesti esimerkiksi jousto tarkoittaa työntekijän omistautumista yksipuolisesti siten, että esimerkiksi sähköposteja luetaan ympäri vuorokauden, työpäivät venyvät, ja stressitaso nousee. Työtehtävät kasaantuvat usein parhaiden osaajien harteille. Pahimmassa tapauksessa se voi johtaa jopa työuupumukseen. Sitouttamisen periaatteita ovat yrityksen johtamistyyli, kehittymismahdollisuudet ja palkitseminen. Parhaat kyvyt tietävät arvonsa ja ymmärtävät mahdollisuutensa. Valtaosa suunnittelee työnantajan vaihtamista etenkin, jos jokin asia turhauttaa senhetkisessä yrityksessä. Turhautumisen syistä ei aina puhuta, jolloin talentti saattaa olla jo muualla ennen kuin yritys ehtii tehdä mitään.

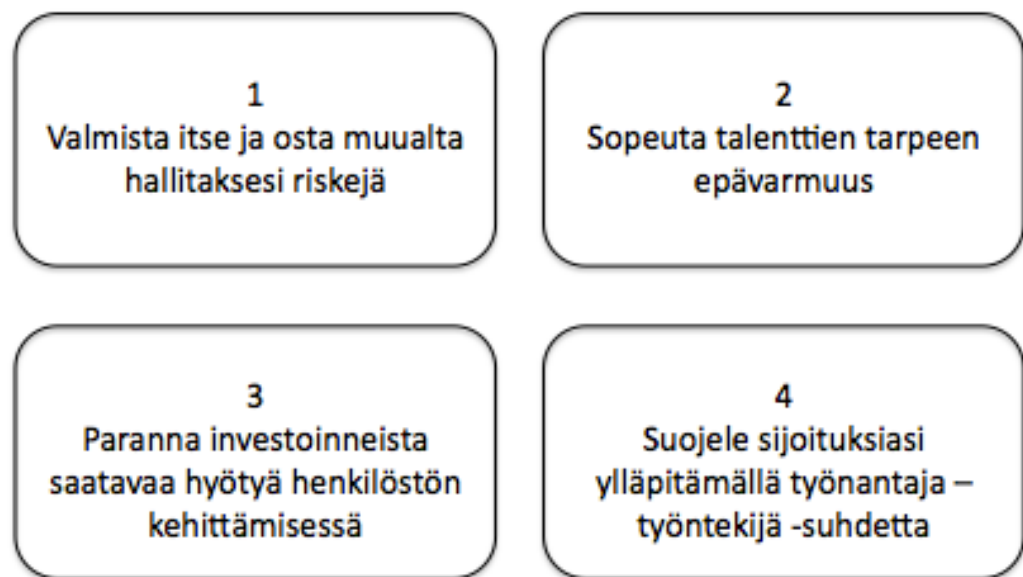
Sekä Suomessa että maailmalla organisaatiot ujostelevat käyttää sanaa talentti eli lahjakkuus. Talent Management prosesseihin tuhlataan paljon aikaa ja vaivaa, mutta valituille henkilöille ei kerrota heidän olevan talentteja ja kuuluvan tulevaisuuden lupausten joukkoon. Jokin organisaatiokulttuurissa estää läpinäkyvyyden. Syynä saattaa olla se, että sana talentti nähdään henkilökohtaisena yksilön leimaamisena. Lievemmin kärjistetty ilmaus korkea potentiaali puolestaan voisi olla selkeämmin kytköksissä organisaatioon. Kyse tuskin kuitenkaan on pelkistä sanamuodoista. Olisiko niin, että yrityskulttuuri ei hyväksy ihmisten luokittelua? Johdon käyttäytyminen sekä ihmisten johtaminen ovat avaimia menestykseen ja läpinäkyvyys puolestaan avain kehitykseen, jota ei tapahdu, elleivät ihmiset tiedä, mihin pyrkiä (Blass 2009, 289). Jos väärin valittu henkilö saa tietää olevansa talentti, voi tieto laiskistaa ja heikentää motivaatiota. Talenttien tunnistaminen on haastava tehtävä ja valinta saattaa myös mennä väärin. Toisaalta,

huippusuoriutujat ovat yleensä kunnianhimoisia ja motivoituvat tiedosta lisää. Tulosten vuoksi olisi tärkeää, että henkilöstö tietää, miten sitä arvioidaan. (Vihma 2006.)

2.3 Trendit ja innovaatiot

Työttömyysluvut ovat korkeita, mutta oikeiden työntekijöiden löytäminen on haasteellista, varsinkin hyvin pitkälle erikoistuneisiin tehtäviin. Brittiläisen vakuutus konserni Lloyd'sin tutkimuksen mukaan yksi suurimmista riskeistä yrityksille vuonna 2012 on puute taitavista työntekijöistä. Vasta toisena tulee asiakkaiden menettäminen. Siitä syystä ilman, että yritykset odottavat ehkä rekrytoivansa täydellisen työntekijän, ovat ne alkaneet kouluttaa henkilöstölleen niitä erikoistaitoja, joita tarvitsevat. Isot yhtiöt ovat sijoittaneet jopa kymmeniä miljoonia vanhojen ja uusien työntekijöiden kouluttamiseen. Yritykset ymmärtävät, että tietoon perustuvat ominaisuudet ovat kriittisen tärkeitä tulevaisuuden kannalta, joten uusia työntekijöitä aletaan kouluttaa heti. (Weber 2011.) Talentteja kasvattavat organisaatiot ovat myös työmarkkinoilla paremmassa kilpailuasemassa kuin ne, jotka metsästävät niitä muualta (Rajalahti 2011).

Huolestuttavaa on se, että jotkut organisaatiot ovat tekemässä paluuta vanhoihin toimintatapoihin ja luovat pitkän aikavälin menestyssuunnitelmia. Parempi tapa on itse asiassa olla tekemättä yhtään mitään, sillä vanhentuneet, kankeat mallit eivät toimi nykyisessä, nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Monet yritykset ovat havainneet, että mikäli työntekijälle laadittu menestyssuunnitelma ei enää kohtaa työtehtävää, harkitsee hän ensimmäisenä työnantajan vaihtoa. Työntekijä pettyy, kehittäminen on ollut turhaa ja menestyssuunnitelmien vuosittainen päivitys vie aikaa ja energiaa. Peter Cappelli esittääkin vanhan mallin sijasta uusia, ketterämpiä toimintatapoja. Nykyisin yrityksillä ei ole enää valtavia, kiinteitä varastoja, jotka ne tietävät voivansa myydä tietyllä hinnalla kilpailun ollessa vähäistä ja kysynnän ollessa ennustettavissa. On siirrytty just-in-time-prosessiin, joka mahdollistaa tuotteiden toimituksen tarkasti ja nopeasti, juuri oikeaan aikaan. Cappellin mukaan sama malli sopii erinomaisesti parhaiden kykyjen kehittämiseen ja hänen lähestymistapansa hyödyntää neljää periaatetta: kaksi niistä käsittelee tarpeen epävarmuutta ja toiset kaksi sen täyttämistä. (Cappelli 2008, 78.)



Kuvio 2. Neljä periaatetta Talent Management käytäntöihin (Cappelli 2008, 78).

Cappelli suosittelee käyttämään sekä talenttien kasvattamista että rekrytointia muualta, jotta yritys voisi tehokkaimmin hallita riskejä. Suuri talent pool on kallis, joten yritysten tulisi alittaa arviot tarpeestaan ja rekrytoida myös ulkopuolisia täyttääkseen sen vajeet. Jotkut tehtävät saattavat olla toisia helpommin täytettävissä ulkopuolisilla, joten yritysten tulisi harkita tarkasti, mihin sijoittavat arvokkaat resurssinsa. Talent Management on selkeästi investointi. Kysyntä talenttien tarpeelle on epävarmaa, mutta monet yritykset ovat löytäneet keinoja mukautua siihen. Yksi lähestymistapa on pilkkoa kehitysohjelmat pienempiin osiin: mieluummin tuoda työntekijöitä kaikista yksiköistä 1,5 vuoden koulutukseen oppimaan perustaidot johtamisesta ja lähettää heidät takaisin omiin yksikköihinsä erikoistumaan kuin laittaa johtajakokelaat vain yhdestä yksiköstä 3 vuoden toimintakoulutukseen. Toinen vaihtoehto on luoda koko organisaation laajuinen talent pool, joka mukautuu joustavasti eri yksikköihin tarpeen mukaan. Cappelli painottaa myös investointien kustannustehokkuutta. Yksi keino parantaa kustannuksista saatavaa hyötyä on jakaa ne työntekijän kanssa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi vapaaehtoista työajan käyttöä palkattomaan koulutukseen. Toinen lähestymistapa on ylläpitää suhdetta aiempiin työntekijöihin siinä toivossa, että he jonain päivänä palaavat tuoden takaisin yrityksen panostuksen, joka on käytetty heidän kehittämiseensä. Työnantajan ja työntekijän väliset suhteet tulisi myös pitää jatkuvasti hyvinä, sillä todennäköisesti pääsy siihen, että hyvät työntekijät lähtevät yrityksestä, on se, että he löytävät pa-

rempia mahdollisuuksia muualta. Tämä tekee parhaiden kykyjen kehittämisestä kauppatavaraa. Avain investointien suojelemiseen on pyrkimys tasapainottaa työntekijän ja työnantajan kiinnostus toisiinsa, esimerkiksi jakamalla päätökset kehittämisestä. Haasteina Cappelli pitää prosessin nopeuttamista ja ennusteiden parantamista virheiden välttämiseksi sekä pullonkaula -ilmiötä, joka estää edistymisen. (Cappelli 2008, 78.)

Konsultointiyritys Taleo:n tekemän U.S. Talent Trends for 2012 -tutkimuksen perusteella voidaan tänä vuonna odottaa Talent Managementiin liittyen seuraavia trendejä:

1. Vuoden 2011 talouden epävarmuus jatkuu tänäkin vuonna, vaatien uudenlaista keskittymistä olemassa oleviin talentteihin kasvun ja innovaatioiden aikaansaamiseksi.
2. Rajat sisäisten ja ulkoisten talenttien välillä hämärtyvät edelleen ja sosiaalisen median merkitys kasvaa rekrytoinneissa.
3. Väestön ikääntyminen ja riittämättömät investoinnit koulutus- ja kehitystyöhön johtavat jatkuvaan pulaan ammattitaitoisesta työvoimasta.
4. Kiinnostus toimivampiin Talent Management-ratkaisuihin kiihtyy.
5. Talent Management tunnistetaan osaksi ydinliiketoimintaa.

Harva yritys aikoo kasvattaa työntekijöidensä määrää kuluvana vuonna. Sen sijaan keskitytään kehittämään nykyistä henkilöstöä kriittisiä rooleja varten. Kasvua arvioitaessa monet yritykset ovat huomanneet puutteita tarvitsemisessaan taidoissa, prosesseissa, kulttuurissa ja teknologiassa, joita tarvitaan tuottamaan yrityksen kaikkein arvokkainta voimavaraa – henkilöstöä. Taleo ennakoi, että tänä vuonna keskitytään talent-profiilien luomiseen. Kun Talent Management-ohjelmat ovat aiemmin keskittyneet pääsääntöisesti vain yritysten johdon seuraajien valmennukseen, käsittävät ne nyt koko organisaation esimiehistä ja rivityöntekijöihin. Kun yrityksellä on kyky tarkastella Talent Managementinsa kokonaiskuvaa, voi se palkata ja pitää kiinni erittäin sitoutuneista talenteistaan riippumatta makrotalouden voimista mahdollistaen samalla paremman jatkuvuuden ja tiimityöskentelyn niin kasvun kuin taantumankin aikana. (Hollon 2012.) Talent Managementin toteutukseen ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa keinoa, vaan jokaisen yrityksen täytyy löytää omat toimintatapansa (Blass 2009, 295).

3 Asiantuntijahaastattelut

3.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Nykyään yritysten menestyksen taustalla ovat osaavat ihmiset, niin sanotusti ”oikeat ihmiset oikeilla paikoilla”. Kun huippuosaajista on pulaa, parhaiden kykyjen on helppo vaihtaa työnantajaa houkuttelevampien uramahdollisuuksien ja parempien tarjousten perässä. Henkilöstöpääoman noustua kovaksi kilpailutekijäksi, jopa muiden tekijöiden edelle, on yritysten todella kamppailtava houkutellakseen ja pitääkseen kiinni parhaista osaajistaan. Organisaation strategiaa kaavailtaessa tulisikin pohtia, miten parhaat osaajat houkutellaan ja miten heidät saadaan motivoitumaan parhaaseen mahdolliseen suoriutumiseen ja vieläpä sitoutettua yritykseen. Talent Management kiteyttää parhaiden kykyjen johtamisen. Se tarkoittaa parhaiden kykyjen houkuttelua, avainhenkilöiden tunnistamista, avainosaamisen tunnistamista, talenttien kehittämistä ja sitouttamista. Näillä toimilla varmistetaan, että yrityksellä riittää johtajia ja avainhenkilöitä tulevaisuudessakin, ”oikeinta ihmisiä oikeille paikoille”.

Ongelmallista on se, että Talent Managementia ei ole tuotu käytäntöön. Asia tiedostetaan, mutta sen kriittistä tärkeyttä ei ole vielä täysin ymmärretty etenkin Suomessa. Talenttien tunnistamisessa pelätään avointa viestintää ja läpinäkyvyyttä, minkä lisäksi parhaiden kykyjen sitouttaminen on erittäin haasteellista ja talenttien kehittämisen etuja ei ymmärretä pitkällä tähtäimellä. Henkilöstöpääoman tärkeys on korostunut jatkuvasti, joten Talent Management toiminnoissa onnistuvat organisaatiot ovat menestyjiä myös tulevaisuudessa. Työssäni pyritään selvittämään, miten Talent Management ymmärretään organisaatioissa, miten sitä toteutetaan, mitkä asiat siihen liittyen koetaan haasteellisiksi ja mitä parhaiden kykyjen johtamisen saralta on odotettavissa tulevaisuudessa. Tarkoituksena on saada käsitys siitä, missä tilassa Talent Managementin toteutus on tänä päivänä, kuinka tärkeäsi asia ylipäänsä koetaan ja miltä Talent Managementin tulevaisuus näyttää. Tutkimuksessa pyritään myös nostamaan esille syitä parhaiden kykyjen johtamisen haasteellisuuteen.

3.2 Menetelmäkuvaus, tiedonkeruutapa ja tutkimuskysymykset

Toteutin työtäni varten laadullisen tutkimuksen. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä kokonaisvaltaisen ja syvän käsityksen saamiseksi. Tulokset ovat tiivistä kuvausta tutkittavasta ilmiöstä eikä tuloksia pyritä ensisijaisesti esittämään numeraalisesti. Laadullinen tutkimus antaa tilaa näkökulmille ja kokemuksille sekä täsmentää aiempaa teoriaa. Otanta pyritään valitsemaan tarkoituksenmukaisesti ja sitä analysoidaan perusteellisesti. Aineisto antaa kuvan yhteiskunnallisesta todellisuudesta. (Pyörälä 2012.) Tämän tutkimuksen kannalta kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on kvantitatiivista menetelmää informatiivisempi, sillä aiheen ollessa monikäsitteinen ja yritysmaailmassa jokseenkin epämääräinen, erilaiset näkökulmat on otettava huomioon.

Tutkimuksen otantaan valittiin kuusi eri alojen asiantuntijaorganisaatiota, jotka kaikki ovat omien alojensa arvostetuimpia työnantajia. Kuuden haastattelun otanta on riittävä, sillä suurempi määrä ei olisi muuttanut tuloksia merkittävästi. Haastateltavina olivat yrityksiä edustamassa kaksi toimitusjohtajaa, kaksi henkilöstöpäällikköä, HR-spesialisti sekä palvelupäällikkö, jotka asemansa puolesta pystyivät kaikki vastaamaan haastatteluun luotettavasti. Esitin heille kuusi tutkimukseni kannalta oleellista, avointa kysymystä. Vastaajat esittivät mielipiteitään ja näkökulmiaan sekä kertoivat avoimesti edustamansa yrityksen toimintatavoista. Haastattelut nauhoitettiin ja toteutettiin joko kasvotusten tai puhelimitse. Suurin osa vastaajista toivoi jäävänsä nimettömiksi eikä yritysten nimeä haluttu julkaistavan valmiissa tutkimuksessa.

Esittämäni kysymykset olivat seuraavat:

- 1) Miten määrittelisit Talent Managementin?
- 2) Onko organisaatiossanne Talent Management strategiaa ja miten sitä toteutetaan käytännössä?
- 3) Miten talentit valitaan, miten valittuja henkilöitä kehitetään ja miten he suhtautuvat asemaansa talanttina?
- 4) Mitä keinoja yrityksenne käyttää talenttien sitouttamiseen ja miten nämä ovat toimineet?
- 5) Mitkä ovat mielestäsi Talent Managementin haasteet?

- 6) Miten uskot Talent Managementin kehittyvän tulevaisuudessa, mitkä ovat mielestäsi tulevat trendit?

3.3 Haastateltavat yritykset

1) Ensimmäinen haastateltava yritys on kansainvälinen asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa muun muassa HR-, palkanlaskenta- ja SAP -konsultointipalveluja asiakasyrityksilleen. Toimintaa heillä on kuudessa Pohjois- ja Baltian maassa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Osllossa. Työntekijöitä yrityksellä on 280. Haastattelin yrityksen Suomen toimitusjohtajaa ja haastattelu toteutettiin kasvotusten 28.3.2012 yrityksen toimitiloissa Helsingissä.

2) Toinen haastattelemani yritys on suomalainen asiantuntijaorganisaatio, joka toimii rahoitusallalla. Se on luottolaitos, joka tarjoaa asiakkailleen sijoitus-, säästämis- ja varainhoitopalveluja. Asiakaskunta koostuu sekä yksityishenkilöistä että kotimaisista instituutioista. Pääkonttori sijaitsee Helsingissä ja sivukonttoreita löytyy Suomen lisäksi myös Tukholmasta. Työntekijöitä heillä on lähes 200. Haastattelin yrityksen HR spesialistia ja haastattelu toteutettiin kasvotusten 11.4.2012 yrityksen toimitiloissa Helsingissä.

3) Kolmas haastattelemani yritys on suomalainen asiantuntijaorganisaatio, joka toimii IT -alalla. Se tarjoaa asiakasyrityksilleen korkeaa osaamista ja räätälöityjä IT -ratkaisuja. Se on toiminut vuodesta 1999 ja työllistää noin 180 henkilöä. Haastattelin yrityksen palvelupäällikköä ja haastattelu toteutettiin puhelimitse 17.4.2012.

4) Neljäs haastattelemani yritys on kansainvälinen asiantuntijaorganisaatio. Sillä on toimintaa kahdeksassa Euroopan maassa ja yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Se tarjoaa asiakkailleen liiketoimintamahdollisuuksia järjestäen kutsuvierastapahtumia suhteiden ja kontaktien luomiseen. Se on toiminut vuodesta 1994 ja työllistää nyt noin 200 henkilöä. Haastattelin yrityksen henkilöstöpäällikköä ja haastattelu toteutettiin puhelimitse 17.4.2012.

5) Viides haastattelemani yritys on Ruotsalainen rekrytointi- ja henkilöstövuokrausalan toimija. Se tarjoaa asiakkailleen suorittavan- ja toimihenkilötason suorarekrytointi- ja

henkilöstövuokrauspalveluja. Sillä on toimintaa neljässä Euroopan maassa. Haastattelin Suomen toimitusjohtajaa, joka toimii myös Ruotsissa aluepäällikön tehtävissä. Suomessa henkilöstöä on vain 3 henkilöä, Ruotsissa 180 henkilöä. Haastattelu toteutettiin kasvotusten yrityksen toimitiloissa Helsingissä 18.4.2012.

6) Viimeinen haastateltava yritys on maailmanlaajuinen asiantuntijaorganisaatio. Se tarjoaa asiakkailleen tilintarkastus-, vero- ja neuvontapalveluja. Sillä on toimintaa 153 maassa ja henkilöstön määrä globaalisti on 145 000 henkilöä. Suomessa henkilöstöä on yli 700 henkilöä. Haastattelin yrityksen henkilöstöpäällikköä ja haastattelu toteutettiin kasvotusten 24.4.2012 yrityksen toimitiloissa Helsingissä.

3.4 Vastaukset

3.4.1 Määritelmä

Teoriassa Talent Managementin merkitys voidaan määritellä käsittämään organisaation kriittisten avainhenkilöiden ja -roolien tunnistamisen, talenttien houkuttelemisen, heidän kehittämisen, motivoinnin sekä sitouttamisen organisaatioon. Heitä valmistellaan avainhenkilötehtäviin, jolloin yritys varmistaa että organisaatiosta löytyy jatkuvasti tarvittava osaaminen, myös tulevaisuutta varten. Talent Management tarkoittaa siis parhaiden kykyjen johtamista.

Kiinnostavaa on se, että haastateltavista yrityksistä vain yksi, kaikkein suurin ja tunnetuin toimija rinnasti Talent Managementin suoraan koko henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kaikki muut määrittelivät sen nimen omaa parhaiden kykyjen ja osaajien tunnistamiseksi. Koska Talent Management ei ole sama asia kuin osaamisen johtaminen, voidaan sanoa viiden vastaajan kuudesta tuntevan käsitteen ja osaavan määritellä sen oikein. Vain kaksi vastaajista lisäsi parhaiden kykyjen tunnistamiseen kriittisen osaamisen tunnistamisen ja toiset kaksi vielä avainhenkilöiden määrittämisen. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki yhdistivät Talent Managementin osaajien kehittämiseen, johon kaksi vastaajaa lisäsi vielä henkilöiden tukemisen. Yksi mainitsi määritelmässään erikseen kriittisten osaajien palkitsemisen. Yleisesti Talent Management osataan siis määritellä hyvin. Käsitteenä se tunnetaan, mutta kaikkia siihen liittyviä prosesseja ei osata täysin yhdistää aiheeseen. Vastaukset osoittavat, että Talent Management ei kuiten-

kaan ole yrityksissä tuntematon käsite. Kuitenkaan yksikään vastaajista ei liittänyt määritelmäänsä Talent Managementin yhtä ydinasiaa, parhaiden kykyjen sitouttamista.

3.4.2 Strategia ja käytännöt

Jo vuosikymmen sitten ennakoitiin, että menestyneimpiä organisaatioita ovat tulevaisuudessa ne, joiden strategiassa etusijalla ovat avainhenkilöiden houkuttelu, kehittäminen ja sitouttaminen (Engineering & Technology 2008, 75). Kuitenkin nyt tiedustellesani yrityksiltä, onko heillä käytössä Talent Management strategiaa, jokainen vastasi kieltävästi. Talent Management on johdon työkalu ja neljä kuudesta vastaajasta arvelikin, että organisaation ylemmällä tasolla on tunnistettu avainhenkilöitä tai muutoin jollakin tavoin määritelty Talent Management asiaa. Kaksi vastaajaa kertoi, että koko henkilöstölle määritellään yksi yhteinen kehityssuunnitelma. Heistä toinen, organisaatioista suurin ja tunnetuin, kertoi jokaisen yksilön etenevän organisaatiossa saman, perinteisen ja portaittaisen urapolun mukaisesti. Yksi vastaajista pohti sitä, että tietoa talenteista ei ole julkistettu henkilöstölle sisäisen epäsovun ja riidanaiheen pelossa.

Kaikki vastaajat ottivat kuitenkin kantaa käytännön toteutukseen ja jokainen arveli, että Talent Management toimii jollakin tasolla käytännössä vaikei systemaattista strategiaa olekaan määritelty. Lieneekin luonnollista, että kriittiset osaajat on tiedostettu henkilöstön keskuudessa. Esimerkiksi yhdessä yrityksessä käytäväpuheiden perusteella henkilöstö tietää kenellä on tietyn järjestelmän kriittinen osaaminen. Toisessa organisaatiossa puolestaan tietyt, samat henkilöt eri yksiköistä valitaan usein mukaan tärkeisiin projekteihin. Puolella vastaajien organisaatioita käynnistetään erilaisia kehittämis- koulutuksia ja projekteja, joiden sisältö viittaa henkilöiden valmisteluun ylempiä asemia varten. Tällaiset koulutukset voidaan yhdistää parhaiden kykyjen kehittämiseen ja seuraajasuunnitteluun, vaikei niitä sillä nimellä esitetäkään.

3.4.3 Tunnistaminen

Samoin kuin Talent Management-strategia, ovat myös parhaiden kykyjen tunnistaminen ja valintaprosessit organisaatioissa hyvinkin epämääräisiä. Kaikkien vastaajien kuvailuista voidaan kiteyttää, että parhaat suoriutujat valikoituvat sen hetkisten suoritus- ten ja näyttöjen perusteella. Ensimmäinen haastattelemani kertoi, että ensimmäisen

puolen vuoden aikana uudesta työntekijästä näkee, onko hän yritykselle kriittinen osaaja. Tärkeimpinä taitoina toimitusjohtaja pitää projektinhallintataitoja, ennakoivaa toimintaa sekä oma-aloitteisuutta. Toinen toimitusjohtaja puolestaan kuvailee parhaita kykyjä oma-aloitteisiksi vastuun ottajiksi, joiden suoriutuminen ylittää odotukset ja joilla itsellään on halua kehittyä ja kehittää asioita. Eräs haastateltava kertoo, että heidän organisaatiossaan työskentelee henkilöitä, jotka ovat olleen yrityksessä pitkään ja siten tietotaidollaan vihkiytyneet avainhenkilötehtäviin. Näiden avainhenkilöiden osaaminen on kehittynyt vuosien myötä ja oman alan asiantuntijuus luetaankin heidän alallaan erittäin tärkeäksi. Osaamistavoitteita ja urasuunnitelmia käydään heillä läpi myös kehityskeskusteluissa. Toinen yritys arvostaa ratkaisulähtöistä asennoitumista, luovuutta sekä asiakassuhteiden hallintataitoja. Heillä otetaan huomioon myös henkilöiden luonteenpiirteet ja persoona. Vain yhdessä yrityksistä parhaiden kykyjen valinta on järkevääkin systemaattista. Heillä käynnistetään kehitysohjelmia, joihin henkilöiden valinta suoritetaan HR-osaston, ylimmän johdon sekä esimiesten toimesta. Käytännössä HR-osasto tuottaa kriteerit valittaville henkilöille, jonka jälkeen esimiehet ja johto yhdessä valitsevat osallistuvat henkilöt. Kaikki tahot keskustelevat vielä keskenään jolloin varmistetaan, että valinnasta ollaan yhtä mieltä. Lähes kaikki vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että johtotehtäviin valittiin henkilöt ensisijaisesti jo olemassa olevan henkilöstön joukosta.

Viimeisenä haastatellussa, suurimmassa ja tunnetuimmassa organisaatiossa kollegat luonnollisesti tunnistavat parhaan kyvyt tiimin sisällä, mutta heitä ei millään tavalla nosteta esille talentteina. Heillä parhaita kykyjä ei myöskään lähdetä erityisesti kehittämään tai sitouttamaan muuta henkilöstöä enempää. Heidän organisaatiossaan toteutetaan tasa-arvoa ja tasapuolisuutta henkilöstön kehittämisessä, joten kaikille tarjotaan samat lähtökohdat ja mahdollisuudet. Muissa yrityksissä parhaille suoriutujille tarjotaan laajemmin kehitysmahdollisuuksia. Tarjolla on erilaisia kehitysohjelmia ja koulutuksia. Laajemmat haasteet ja lisävastuu katsotaan myös kehittämisen keinoksi. Tämä on samalla viesti henkilölle, että häneen luotetaan ja häntä arvostetaan. Yksi yritys mainitsee, että heillä kehittämistarpeet lähtevät liiketoimintastrategiasta. Strategia pudotetaan henkilötasolle: miten tavoitteisiin päästään, onko niille esteitä, mitä tulee kehittää ja kouluttaa. Toisessa yrityksessä hyvin pärjääville tarjotaan suurempia projekteja sekä lisää haasteita ja vastuuta. Heillä organisaation suurin osa on asiantuntijatason työntekijöitä ja eteneminen tapahtuukin ylennyksien sijaan juuri tehtävien vaatimustason

lisäämisellä. Henkilöstöä sertifioidaan myös jatkuvasti erilaisin koulutuksin ja koska ne ovat kalliita, pääasiassa vain parhaat suoriutujat pääsevät osallistumaan. Yksi yritys mainitsi lisäksi mentoroinnin ja toinen yleisesti muilta oppimisen.

Koska talentteja ei ole virallisesti nimetty eikä edes tunnistettu, heidän suhtautumista asiaan oli vaikea arvioida. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että tiimi tukeutuu selkeästi parhaisiin osaajiin. Heiltä haetaan neuvoa ja kommentteja. Yhdessä yrityksistä vastattiin, että heillä aivan normaali toimintatapa on kehittää toisia henkilöitä muita enemmän. Tämän toivotaan jopa ruokkivan pientä kilpailua ja osoittavan muille esimerkkiä siitä, minkälainen tekeminen on ”oikeanlaista”. Puolet vastaajista oli ehdottomasti sitä mieltä, että tieto motivoi ja siihen suhtaudutaan positiivisesti. Lisävaatimukset ovat tuoneet lisäpuhtia työskentelyyn ja näyttäneen mahdollisuuksia ja pidemmän tähtäimen näkymiä henkilön tulevaisuuteen yrityksessä. Eräs haastateltava on sitä mieltä, että pohjoismaisessa kulttuurissa omaa menestystä vähätellään turhaa. Parhaat kyvyt eivät itsekään arvosta osaamistaan tarpeeksi. Hän liputtaa täyden läpinäkyvyyden puolesta, kun pari muuta vastaajaa oli huolissaan mahdollisesta suosimisesta aiheutuvasta närästä.

3.4.4 Sitouttaminen

Henkilöstöpääoman noustua tärkeäksi kilpailutekijäksi, on talenttien sitouttamisesta tullut erittäin haasteellista, sillä kaikki muutkin yritykset haluavat rekrytoida parhaat osaajat itselleen. Yllättävä avainhenkilön menetys saattaa tuottaa merkittävää haittaa liiketoiminnalle. Eräs haastateltavista huomioi, että avainhenkilön menettäminen saattaa samalla johtaa myös suuren asiakkuuden menetykseen, sillä asiakkuuteen on saatanut vaikuttaa keskinäiset henkilökemiat sekä henkilökohtainen luottamus. Asiakkuus saattaa siis siirtyä avainhenkilön mukana toiseen yritykseen. Ensimmäinen vastaaja mainitsi pulan osaajista. Osaavia konsultteja on Suomessa liian vähän ja yritykset suorastaan taistelevat heistä. Rekrytoijat kalastelevat osaajia jatkuvasti toisalle. Yrityksellä oli hyviä kokemuksia siitä, että lähtijät ovat kuitenkin palanneet takaisin.

Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikki vastaajat mainitsivat sitouttamisesta kysyttäessä ensimmäisenä rahalliset keinot kuten palkkatason, bonusjärjestelmät ja osakeannin. Tässä yrityksessä sitouttaminen aloitetaan rahallisen palkitsemisen sijaan ruohonjuuri-

tasolta: työympäristö tehdään niin mukavaksi, ettei siitä haluta lähteä. Heillä onkin tutkimusten mukaan äärimmäisen korkea henkilöstötyytyväisyys. Siihen vaikuttavia tekijöitä arvellaan olevan erilaisten aktiviteettien ja harrastusten tarjonta. Myös jo rekrytointivaiheessa hakijoilta vaaditaan yrityksen kulttuuriin sopivaa asennetta ja luonnetta. Myös työnkuvaa ja sen haastavuutta pyritään tarvittaessa mukauttamaan henkilön mielenkiinnon mukaiseksi. Matala hierarkia osanaan tukee näitä toimia. Toisessa yrityksessä osakeantia pidetään hyvänä sitouttamisen keinona, sillä siten henkilöstö omistaa yrityksen ja on siten sitoutunut työskentelemään menestyksen hyväksi. Yritys antaa parhaille osaajille myös reilummin optioita. Työilmapiiri on myös heillä poikkeuksellisen hyvä ja siihen uskotaan vaikuttaneen runsas virkistystoiminta ja samanhenkinen henkilöstö. Myös viestintä on nopeaa ja toimivaa, hierarkia matala ja työntekijöille annetaan sopivassa suhteessa sekä vastuuta että vapautta. Kaksi muutakin vastaajaa puhui yhteishengen tärkeydestä henkilöstön sitouttamisessa.

Muista sitouttamisen keinoista mainittiin palkka ja bonusjärjestelmät, kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet, urapolut, erilaiset etusetelit sekä yrityksen tarjoamat messumatkat ulkomaille. Eräs haastateltava mainitsi taantuman vaikutukset sitouttamisen keinoihin. Tällöin esimerkiksi koulutuksia vähennetään tai niitä järjestetään mahdollisuuksien mukaan lyhyemmän etäisyyden päähän. Kilpailu talenteista kuitenkin jatkuu taantumassakin, jolloin esimerkiksi tässä tapauksessa huomataan, etteivät rahalliset sitouttamisen keinot ole toimivimpia. Muutoinkin vastaajat ymmärsivät, ettei raha ole toimivin sitouttaja tai motivoija, ainakaan pidemmällä ajanjaksolla. Etenemisenäkymät, brändi, palaute ja työntekijän toiveiden kuuntelu mainittiin myös sitouttavina tekijöinä. Vain kaksi yritystä mainitsi avoimen viestinnän työntekijälle siitä, että häntä pidetään tärkeänä eikä haluta menettää. Vaihtuvuutta selitettiin nuorten liikkuvuudella työelämässä. Ensimmäiseen työpaikkaan ei jäädä muutamaa vuotta pidemmäksi aikaa tai huomataan, ettei ala olekaan itselle sopivin. Myös liiallisen työn määrän arveltiin vaikuttaneen työntekijän lähtöön.

3.4.5 Haasteet

Parhaiden kykyjen johtamiseen liittyvistä haasteista kysyessäni vastaukset noudattelivat samoja linjoja: Sitouttaminen ja viestintä. Yksi vastaajista kaipasi mittaristoa onnistumisen seuraamiseksi. Heillä esimerkiksi sisäinen koulutus oli sitouttanut nuoret työn-

tekijät kahdeksi vuodeksi, mutta heti sen päätyttyä isomman yritykset houkuttelivat osajat itselleen. Mittareilla selvitettäisi, miten työntekijä kokee johtamisen, kehittämisen sekä sitouttamisen yrityksessä. Tällä tavoin yritys voisi kehittää toimintatapojaan ja sitouttaa parhaat kyvyt tehokkaammin. Hän piti nuorten osajien sitouttamista erityisen haastavana, sillä heillä useimmiten on halu kokeilla siipiään toisaallakin. ”Juuri kun henkilö on ”sisään ajettu”, niin hän jo lähtee muualle”. Toinen vastaaja ratkoi sitouttamisen ongelmaa tavoitteisiin sitouttamalla, sillä konkreettisempaan tavoitteeseen on usein helpompi sitoutua kuin koko organisaatioon. Eräs haastatelluista uskoi sitouttamisen vaikeuden perimmäiseksi syyksi työnantajan ja työntekijän eriävät käsityksen työntekijän arvosta. Parhaita kykyjä ei siis osata arvostaa riittävästi ja hän nimesikin suurimmaksi haasteeksi talenttien tunnistamisen. Tunnistamiseen kaivattaisi parempia työkaluja, joilla pienikin nähtävillä oleva potentiaali voitaisi nostaa kasvualustalle.

Myös viestinnän vaikeus nousi esiin useamman vastaajan haastattelussa. Yksi haasteltava piti viestintää erittäin tärkeänä. Hänen mielestään henkilöstön tiedossa pitää olla, mitä heiltä odotetaan ja mihin suuntaan työntekijä on menossa. Talenttien pitäisi myös voida seurata omaa kehitystään. Toinen haastateltava pohti, miten asiasta viestittäisi henkilöstölle, jottei se aiheuttaisi vääränlaista kilpailua ja henkilöstön jakautumista. Muodostaisivatko talentit oman ”salaseuran” vai viestittäisikö asiasta avoimesti koko henkilöstölle ja miten talent poolin ulkopuolelle jäävät kokisivat asian. Hänkin päätyi lopulta läpinäkyvyyden kannalle: ”Viestintä tuntuu olevan yrityksissä niin hankalaa, että jos siinä lähdetään ei avoimelle linjalle, niin mennään metsään”.

Eräs haastateltava nosti esille suomalaisen kulttuurin yleisesti. Hänen mielestään, esimerkiksi USA:n verrattuna, Suomessa pätevät voimakkaasti demokratia ja pehmeät arvot myös yrityskulttuurissa. Kaikille halutaan samat edut. Haasteeksi hän kokee edustamassaan yrityksessään sen, että heiltä puuttuu Talent Managementiin erikoistunut ihminen. Hän pohtii myös sitä, kokeeko ylin johto Talent Management suunnitelmallisuuden arvokkaaksi, sillä aiheesta ei ole heidän yrityksessä juuri puhuttu. Yksi haastattelemani yritys nosti esiin vielä esimiestyön tärkeyden. Heillä esimiesasemassa saattaa olla nuoria ja vielä johtamisessa kokemattomia henkilöitä, jotka kaipaavat työhönsä tavallista enemmän tukea. Esimiehet valitaan kuitenkin 95 prosenttia tapauksista talon sisältä, sillä heillä toimintamallien, tehtävien sekä prosessien aiempi tuntemus

katsotaan vahvuudeksi. Ilmapiirikyselyiden perusteella nuoret esimiehet ovat kuitenkin pärjänneet tehtävissään hyvin.

3.4.6 Trendit

Viimeistään noin puolen tunnin ajan pohdittuaan asiaa kokonaisuutena ja haastattelun edettyä viimeiseen kysymykseen, pitivät kaikki haastateltavat Talent Managementia erittäin tärkeänä asiana yrityksen menestyksen kannalta. Ainakin seuraavien asioiden uskottiin nousevan esille tulevina vuosina: sitouttamisen vaikeus, avainhenkilöiden tunnistaminen, pehmeät arvot, talenttien houkuttelu sekä työtaakan kasaantuminen parhaille osaajille.

Sitouttaminen merkitys ja sen vaikeus nousivat jälleen esille päällimmäisenä. Vastaajat uskoivat sen yhä vain vaikeutuvan kilpailun kasvaessa parhaista osaajista. Pehmeiden arvojen uskotaan nousevan vielä voimakkaammin rahallisten sitouttamisen keinojen rinnalle. Ensimmäinen haastateltava uskoo työntekijöiden arvostavan tulevaisuudessa urakehitysmahdollisuuksia sekä yksilöllisten tarpeiden huomioimista, kuten joustoa työajoissa. Toinen haastateltava uskoo suurimman työtaakan kasautuvan usein määrällisesti juuri parhaiden osaajien harteille, sillä heidän odotetaan suoriutuvan tehtävistä parhaiten. Parhaiden kykyjen tunnistaminen helpottaisi todennäköisesti tätä ongelmaa, sillä kun talentti on tunnistettu, voidaan hänen taitotietoaan siirtää järjestetysti muille ja samalla vapauttaa talentin osaamista esimerkiksi muihin, hänelle mielenkiintoisempiin tehtäviin. Tämä edesauttaisi myös sitoutumista. Eräs haastateltava lisäisi seuraajasuunnittelun painoarvoa, jolloin varmistettaisiin hyvien johtajien saatavuus myös yrityksen tulevaisuudessa. Tätä varten tulisi panostaa talent-ohjelmiin. Hänen mielestään Talent Management tukee myös henkilöstöjohtamisen tärkeintä tehtävää – oikeiden ihmisten sijoittamista oikeisiin tehtäviin. Kaksi vastaajista korosti myös sitä, ettei Talent Managementin pitäisi rajautua vain organisaation ylemmälle tasolle ja ylimpien johtajien tunnistamiseen. Talentteja löytyy eri puolilta organisaatiota eivätkä he aina toimi esimiesasemissa. Myös he painottivat sitä, että yrityksen menestyksen taustalta löytyvät aina ”oikeat ihmiset”.

Kun käytäntöön tuominen tuntuu niin haasteelliselta, pohti yksi vastaajista, mikä yritys näyttäisi mallia. Vastaajista kaikki toivovat, että Talent Managementiin paneuduttaisiin

yrittäjien ylimmällä tasolla ja siinä toteutettaisiin systematiikkaa. Eräs vastaaja kannustaisi myös pienempiä yrityksiä tarttumaan aiheeseen ja ennen kaikkea ymmärtämään sen tuoman lisäarvon bisnekselle. Yksi haastateltava huomioi, että yrityksen tulee tunnistaa avainhenkilöiden lähdöstä seuraava riski liiketoiminnalle. ”Huippuja ollaan menetetty, asia on kriittisen tärkeä”.

4 Johtopäätökset

Talent Management on pohjimmiltaan hyvin yksinkertainen asia: henkilöstötarpeen ennakointi ja suunnitelma sen varalle. Se on nykypäivän yrityksille erittäin tärkeä työkalu, sillä organisaation menestys riippuu niistä osaajista, joita se rekrytoi ja sitouttaa. Henkilöstöpääoma on noussut kovaksi kilpailutekijäksi ja parhaista osaajista käydään kovaa kamppailua. Talent Management vastaa yrityksen haasteisiin houkutella, tunnistaa, kehittää ja sitouttaa parhaat osaajansa. Asiaa pidetään yrityksissä erittäin tärkeänä, mutta siitä huolimatta sitä ei ole tuotu käytäntöön. Lieneekö syynä se, että yritysjohto ei koe aiheutta kriittisen tärkeäksi eikä henkilöstöpääoman arvoa ymmärretä vielä täysin. Pehmeistä arvoista puhutaan paljon, mutta markkinoiden kasvaessa useimmilla aloilla tuloksen on pakko seurata kasvua kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Henkilöstöpolitiikka noudattelee ”tulos tai ulos”-periaatetta valitettavan monessa organisaatiossa. Lähtijöiden tilalle löytyy aina uudet tekijät. Talent Management on pitkäjänteinen prosessi, jonka tulokset ovat nähtävissä vasta vuosien kuluttua. Henkilöstöpääomalla kilpaileminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä ennen kuin tulokset ovat nähtävissä. Pidemmän aikavälin tavoitteet ovat kuitenkin varmemmin saavutettavissa toimivalla Talent Managementilla kuin epävarmoilla, kalliilla ja jatkuvilla rekrytointiprosesseilla. Talent Management tukee lisäksi organisaation mainetta, mikä heijastuu myös asiakkuuksiin.

Parhaiden kykyjen sitouttaminen on yksi Talent Managementin keskeisimpiä tavoitteita ja myös suurimpia haasteita. Kuitenkaan haastateltavien määrittäessä Talent Management-käsitettä, ei yksikään osannut mainita sitouttamista ydinasiaksi. Puhuttiin kyvykkyyksien, osaamisen ja avainhenkilöiden tunnistamisesta sekä heidän kehittämisestä. Vaikka myöhemmin keskustelussa sitouttamisen vaikeus ja siihen liittyvät riskit nousivat esiin useasti, ei niitä aluksi osattu yhdistää lainkaan osaksi Talent Managementia. Strategiaa tiedusteltaessa neljä kuudesta vastaajasta arveli, että johtoportaan tasolla

parhaita kykyjä on tunnistettu. Pidemmällä aikajaksolla parhaiden kykyjen ja avainhenkilöiden tunnistamisesta sekä heidän kehittämisestä ei organisaatio kuitenkaan hyödy millään tavalla, ellei näitä talentteja saada sitoutettua yritykseen. Voidaankin todeta, että vaikka suurin osa organisaatioista tuntee Talent Management-käsitteen ja pitää sitä lähtökohtaisesti tärkeänä, ei sen merkitystä täysin ymmärretä. Todennäköisesti tästä syystä asiaa ei ole tuotu käytäntöön.

Haastatteluista kävi selvästi ilmi, että henkilöstö on jo valinnut keskuudestaan parhaat osaajat. Organisaation johdon tulisi ehdottomasti hyödyntää tätä tietoa. Päivittäin toistensa suorituksia kokevat kollegat saattavat olla jopa parempia suoriutumisen arvioijia kuin esimiehet. Toki on huomioitava, että arvostelevia tahoja tulisi olla useampi. Esimerkiksi 360-tutkimus toimisi oikeudenmukaisena työkaluna talenttien tunnistamiseen. Talenttien tunnistamista ei juuri koettu haastatteluiden perusteella haastavaksi, mutta jokaisessa yrityksessä valinnan perusteena käytetään vain nykyistä suoriutumista. Avainasiantuntijatehtäviin kasvatettavilla henkilöillä tuleekin olla vankka oman alan asiantuntemus ja kokemus, mutta johtotehtävissä vaaditaan muutakin. Tulevaisuuden johtaja on ”T:n muotoinen”, jolloin oman alan asiantuntemuksen lisäksi hänellä on laaja yleissivistys markkinoista ja maailmasta sekä osaaminen ihmisten johtamisesta ilman hierarkkista valtaa (Heiskanen 2011). Suorituksen mittaamisen lisäksi yritysten tulisi siis mitata myös johtamistaitoja sekä kannustaa henkilöstöä seuraamaan aktiivisesti maailman tapahtumia. Talenttien valintakriteerien tulisi olla läpinäkyviä, yksiselitteisiä ja helppoja käyttää sekä perustua nykyisen suoritustason lisäksi tulevaisuuden tarpeisiin (Helsilä & Salojärvi 2009, 181).

Eräs haastateltava pohti sitä, rajautuuko parhaiden kykyjen johtaminen vain ylimpiin avainhenkilöihin vai ulottuuko se läpi koko henkilöstön. Toinen haastateltava mainitsi, että talentti ei välttämättä ole vielä esimiesasemassa ja kolmas korosti sitä, että pienikin potentiaali tulisi huomata ja saada kehittymään. Yrityksen kannalta talentit tulisi saada kehittymään mahdollisimman nopeasti. Jos talentteja haravoidaan vain esimiesten joukosta, saa vielä ylennystä odottava potentiaali erittäin todennäköisesti haluamansa työtarjouksen muualta. Lupaavia kyvykkyksiä kannattaa siis systemaattisesti etsiä koko henkilöstöstä. Läpinäkyvyyden aiheuttamaa eripuraa on turha pelätä, sillä asiantuntijoiden vastaukset tukevat täysin teoriaa, jossa tiedon uskotaan lisäävät moti-

vaatiota. Eräs haastateltava kertoi tiedon ruokkineen jopa positiivista kilpailua ja parhaiden kykyjen näyttävän esimerkkiä ”oikeanlaisesta tekemisestä”.

Vaikka yksi haastatelluista piti tasa-arvoa tärkeänä viitoittajana koko henkilöstön kehittämisessä ei tasapuolisuudesta parhaiden kykyjen kehittämisen kohdalla hyödy kumpikaan osa-puoli. Talent poolia tulee kyetä hallitsemaan niin hyvin, että jokaiselle talentille voidaan luoda yksilöllinen kehityssuunnitelma, jota muutetaan tarpeen vaatiessa. Parhaiden osaajien ryhmä ei saa siis olla liian suuri. Parhaat kyvyt todennäköisesti tiedostavat hyvin oman osaamisensa ja vaikka yrityksissä tunnetaan kehittämisen keinot, tulisi niiden kuunnella myös talenttien omia toiveita. Kaikesta kouluttamisesta ja lisävastuusta voi varmasti oppia aina jotain uutta, mutta todelliset oppimistarpeet tulisi johtaa strategiasta. Eräs haastatelluista mainitsi, että heillä osaamisen kehittäminen alkaa strategiasta, josta se tuodaan henkilötasolle. Samalla tavoin talenttien kehittäminen tulisi aloittaa Talent Management-strategiasta ja keskustellen tuoda yksilölliset kehittymistarpeet jokaisen talentin tasolle. Prosessin läpivienti kestää vuosia, joten kokonaisvaltainen, molemminpuolinen jatkuva arviointi on erittäin tärkeää. (Helsilä & Salojärvi 2009, 189.) Hidastuksiin tai poikkeamiin tulee kyetä reagoida nopeasti ja joustavasti.

Parhaita osaajia pidetään kauppatavarana. Myös talentit itse tietävät oman arvonsa. Rahalla ei voida kuitenkaan kilpailla loputtomiin ja usein varsinkaan pienemmillä yrityksillä ei ole varaa kilpailla suurimpien toimijoiden kanssa rahallisella palkitsemisella. Raha ei myöskään toimi motivaattorina pidemmällä ajanjaksolla. Parhaiden kykyjen johtamista helpottaa se, että talenttien houkuttelu, motivointi ja sitouttaminen toimivat lähes samoilla keinoilla. Joustava palkitsemisjärjestelmä, riittävät kehittymismahdollisuudet sekä se, että talenttien odotuksista ja ajatuksista ollaan selvillä, vievät jo pitkälle. Tutkimusten perusteella parhaana sitouttamisen keinona toimii työilmapiiri sekä se, että yksilöt kokevat itsensä ja tekemänsä työn arvokkaaksi. Riittävä vastuun antaminen ja vapaus työskennellä joustavasti näyttävät olevan avainasioita viihtyvyyteen. Lisäksi johtaminen ilman hierarkkista valtaa ja hyvät suhteet kollegoihin vaikuttavat poikkeuksetta työilmapiiriin. Lähtökohtaisesti parhaita osaajia sitouttaa samat keinot, jotka toimivat myös muuhun henkilöstöön. Talenttien osaaminen on kuitenkin tavallista osaamista arvokkaampaa ja se tulee huomioida parhaiden kykyjen palkitsemisessa.

Haastateltavat ymmärsivät rekrytointin riskit ja haasteet sekä pitivät tärkeänä sitä, että tulevat avainhenkilöt valitaan olemassa olevan henkilöstön keskuudesta. Prosessien, organisaation kulttuurin ja tapojen tuntemista pidettiin tärkeinä. Haastattelujen tuloksia on ongelmallista verrata uusiin innovaatioihin Talent Managementista, sillä kun mitään systemaattisia prosesseja ei ole käytössä, on toteutus aloitettava strategian suunnittelusta. Nyt, kun toiset yritykset ovat jo ehtineet kehittää parhaiden kykyjen osaamisprosessejaan, on muiden helppo kopioida toimintamalleja omiin organisaatiokulttuureihin sopiviksi. Esimerkiksi Cappellin malli neljästä periaatteesta Talent Management-käytäntöihin vastaa riskienhallinnan ja budjetoinnin haasteisiin (Cappelli 2008, 78). Jos aiheen tärkeys ymmärretään, ei sen käytäntöön tuominen ole enää haaste.

4.1 Nykytila ja tulevaisuuden trendit

Talent Managementia pidetään tänä päivänä organisaatioissa jopa erittäin tärkeänä. Henkilöstöön liittyvät riskit tiedostetaan ja kriittistä osaamista arvostetaan, kun parhaisista osaajista on pulaa ja kilpailu heistä kovenee. Olemassa olevaa henkilöstöä tarkastellaan ennen rekrytointipäätöksiä ja kehittämistä pidetään rahallista palkitsemista parempana sitouttajana. Systemaattinen Talent Management-strategia on kuitenkin käytössä vain harvoissa yrityksissä. Aiheeseen ei osata tarttua ja odotetaan, että joku ottaisi sen hoitaakseen. Yrityksen johto ei ehkä täysin ymmärrä sen kriittistä merkitystä organisaation tulevaisuuden menestyksen suunnittelussa. Talouden epävarmuus pidättelee mahdollisesti uusiin investointeihin panostamista. Tutkimusten mukaan työntekijöiden kokema arvostus toimii tehokkaana motivoinnin ja sitouttamisen keinona. Pehmeistä arvoista puhutaankin paljon, mutta kertakäyttökulttuuri tuntuu levittäytyneen myös ihmisten johtamiseen. Jokainen työntekijä on varmasti korvattavissa, mutta millä vaivalla ja hinnalla?

Organisaatioissa toivotaan, että Talent Managementiin tullaan keskittymään lähitulevaisuudessa. Yrityksissä tullaan heräämään henkilöstöpääoman katoamiseen, ellei parhaiden osaajia kyetä sitouttamaan. Työtaakan kasautuminen, hiljaisen tiedon katoaminen, pula tarvittavasta huippuosaamisesta, työn ja vapaa-ajan tasapainon arvostuksen lisääntyminen sekä pehmeiden arvojen korostuminen pakottavat yritykset toimimaan. Systemaattinen Talent Management vastaa organisaation haasteisiin ennakoida henkilöstötarve ja sitouttaa parhaat kyvyt oikeanlaisilla motivoinnin keinoilla. Parhaita kykyjä

tunnistettaessa tarkastellaan koko henkilöstöä vain ylemmän tason sijaan ja suhteiden merkitys korostuu. Työnantajan ja työntekijän suhdetta pyritään ylläpitämään myös työsuhteen päättymisen jälkeen ja parhaat osaajat toivotetaan tervetulleiksi takaisin vielä osaavampina. Talent Managementin kehittyessä sen toteutukseen haetaan yhä toimivampia ratkaisuja.

4.2 Työn arviointi

Tutkimusta Talent Managementista voidaan pitää ajankohtaisena sekä työn toteutustapaa luotettavana. Työssä on käytetty ajankohtaisia lähteitä sekä luotettavien asiantuntijoiden arvioita. Lähteinä on käytetty sekä kirjallisia että sähköisiä julkaisuja. Ne on valikoitu huolellisesti ja niitä on arvioitu kriittisesti. Tulevaisuuden suuntauksia on arvioitu lähteiden spekulointien, haastateltavien kommenttien sekä työmarkkinatilanteen kannalta.

Haastattelut on toteutettu luotettavasti ja johdattelematta. Puhelimitse tapahtuneet haastattelut voidaan katsoa yhdenvertaisia kasvotusten toteutettuihin haastatteluihin. Kaikki haastattelut on nauhoitettu. Kaikille vastaajille annettiin mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen. Vaikka kysymykset noudattelivat viitekehystä, oli haastateltavien vaikea vastata niihin. Useamman kysymyksen kohdalla vastattiin ohi aiheen, koska Talent Management-prosesseja ei ollut käytössä yhdessäkään valituista yrityksistä. Esimerkiksi kysymykset talenteista yhdistettiin usein suoraan koko henkilöstöön. Haastateltavat vastasivat oletustensa ja toiveidensa perusteella. Kysymykset olisi voitu muotoilla eri tavalla, lähtökohtaisesti olettaen ettei yritys tunne Talent Management-käsitettä lainkaan. Vastaukset on avattu työhön muuntelemattomina. Haastateltavat yritykset valittiin niiden koon, toimialan ja työnantajamaineen perusteella. Valitut yritykset tulivat olla vähintään keskisuuria, eri alojen arvostettuja toimijoita. Niiden Talent Management-prosesseihin ei perehdytty etukäteen. Haastateltavaksi olisi voitu valita ainakin yksi organisaatio, joka tiedettävästi toteuttaa Talent Management-strategiaa. Toisaalta valitut yritykset antoivat selkeän viestin siitä, että Talent Management ei ole täysin hallinnassa nykypäivän organisaatioissa.

Työssäni nousi voimakkaasti esille sitouttamisen haasteet nykypäivän organisaatioissa. Ehdotankin tästä jatkotutkimusta, esimerkiksi talentin näkökulmasta. Myös Talent Ma-

nagement aiheeseen voidaan palata kokonaisuutena esimerkiksi kahden vuoden kulu-
tua, kun kehitystä lienee tapahtuneen. Silloin saatavia tuloksia voidaan verrata tähän
työhön.

Lähteet

Armstrong, Michael 2006. A handbook of human resource management practice, 10. painos. London Kogan Page, UK.

Balk, Anssi 2010. Talent management osa 3 – henkilöstöarkkitehtuuri. Henkilöarviointi ja viisaat rekrytointipäätökset. Päivitetty 19.8.2010.
<http://www.henkilöarviointi.fi/2010/talent-management-osa-3-henkilöstöarkkitehtuuri>.
 Luettu 12.1.2012.

Blass, Eddie (editet) 2009. Talent management: cases and commentary. Palgrave Macmillan, UK.

Cappelli, Peter 2008. Talent management for the twenty-first century. Harvard business review maaliskuu 2008.

CBS news 2008. Linking employee benefits to talent management. CBS News. Päivitetty 23.10.2008. http://www.cbsnews.com/8301-505125_162-51243584/linking-employee-benefits-to-talent-management/?tag=mncol;lst;4. Luettu 2.2.2012.

Creo consulting. Mitä on coaching? Creo Consulting Oy.
<http://www.creo.fi/fi/palvelut/myynnin+esimiehen+personal+trainer/mita+on+coaching/>. Luettu 4.3.2012.

Dessler, Gary 2012. Human Resource Management, 13. painos. Pearson Education, UK.

Effron, Marc & Ort, Miriam 2010. One page talent management: eliminating complexity, adding value. Harvard business press, Boston.

Employer branding today 2011. Nokian työnantajamaine pohjalukemissa. Employer branding today powered by Universum. Päivitetty 30.11.2011.
<http://www.employerbrandingtoday.com/fi/2011/11/30/nokian-tyonantajamaine-pohjalukemissa/#more-618>. Luettu 3.3.2012.

Engineering & Technology 2008. Turning in to the talent. Engineering & Technology 8. – 21.3.2008.

Fiilin, Petri 2009. Ota parhaat kyvyt hallintaasi. Talouselämä. Päivitetty 17.4.2009.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article273797.ece>. Luettu 5.1.2012.

Goldsmith, Marshall 2009. Be flexible, attract talent. Bloomberg Businessweek. Päivitetty 7.4.2009.
http://www.businessweek.com/managing/content/apr2009/ca2009047_789846.htm.
 Luettu 2.3.2012.

Haastateltava, 1 2012. Toimitusjohtaja. Yritys X, Helsinki. Haastattelu 4.4.2012.

Haastateltava, 2 2012. HR-spécialisti. Yritys X, Helsinki. Haastattelu 11.4.2012.

Haastateltava, 3 2012. Palvelupäällikkö. Yritys X, Helsinki. Haastattelu 17.4.2012.

Haastateltava, 4 2012. Henkilöstöpäällikkö. Yritys X, Helsinki. Haastattelu 17.4.2012.

Haastateltava, 5 2012. Toimitusjohtaja. Yritys X, Helsinki. Haastattelu 18.4.2012.

Haastateltava, 6 2012. Henkilöstöpäällikkö. Yritys X, Helsinki. Haastattelu 24.4.2012.

Heiskanen, Mirva 2011. Hei, sinussa on ainesta! Talouselämä 21/ 2011.

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Hämeenlinna.

Hemsley, Steve 2011. Is it the role calling or is it the brand? Recruiter. Päivitetty 23.3.2011. <http://www.recruiter.co.uk/analysis/is-it-the-role-calling-or-is-it-the-brand/?1009011.article>. Luettu 18.2.2012.

Hollon, John 2012. Survey points to 5 critical talent management trends for 2012. TLNT. Päivitetty 30.1.2012. <http://www.tlnt.com/2012/01/30/survey-points-to-5-critical-talent-management-trends-for-2012/>. Luettu 10.2.2012.

IBM 2012. Employer of choice. IBM. <http://www-07.ibm.com/in/careers/choice.html> Luettu 2.3.2012.

Joki, Eeva 2011. Miten pitää kiinni talenteista? Psycon. Päivitetty 20.6.2011. http://www.psycon.fi/blogi/eeva-joki/fi_FI/talent-management-miten-pitaa-kiinni-talenteista/?gclid=CM6_k6GC_6wCFSZ0mAoda2dbSg. Luettu 15.12.2011.

Joki, Eeva 2011. Mikä saa talentit haluamaan meille töihin? Psycon. Päivitetty 17.10.2011. http://www.psycon.fi/blogi/eeva-joki/fi_FI/talent-management-mika-saa-talentit-haluamaan-meille-toihin/. Luettu 15.12.2011.

Joki, Eeva 2012. Talenttien merkitys seuraajasuunnittelussa. Psycon. Päivitetty 16.1.2012. http://www.psycon.fi/blogi/eeva-joki/fi_FI/talent-management-talenttien-merkitys-seuraajasuunnittelussa/. Luettu 3.2.2012.

Mikkonen, Antti 2009. Nam, Valioaivoja! Talouselämä. Päivitetty 27.4.2009. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article277662.ece>. Luettu 7.2.2012.

Niitamo, Petteri 2011. Vieraskynä: Talent management – mitä uutta? Psycon. http://www.psycon.fi/ajankohtaista/psycon_views/1101/fi_FI/talent-management-mita-utta/. Luettu 3.1.2012.

Opetushallitus 2012. Mentorointi. Opetushallitus. Päivitetty 9.2.2012. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi. Luettu 3.3.2012.

Pyörälä, Eeva 2012. Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan. Helsingin yliopisto. <http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.htm>. Luettu 27.4.2012.

Rajalahti, Hanna 2011. Alaiseni, sinusta tulee tähti! Talouselämä 42/ 2011.

Ranta, Elina 2011. Narsisti nauttii, työyhteisö sairastaa. Taloussanomat. Päivitetty 31.7.2011. <http://www.taloussanomat.fi/uutiset/2011/07/31/narsisti-nauttii-tyoyhteiso-sairastaa/201110628/12>. Luettu 15.3.2012.

Saarenketo, Sami 2011. Strategiasta – akateemisen johtajan pohdiskelua. Lappeenranta University of technology.
<http://developmentcentre.lut.fi/alasivu.asp?kid=340&alasivu=488>. Luettu 3.2.2012.

Taloussanomat 2011. Työntekijät nousivat toimitusjohtajien ykkösasiaksi. Päivitetty 29.4.2011. <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/04/29/tyontekijat-nousivat-toimitusjohtajien-ykkosasiaksi/20116128/139>. Luettu 5.2.2012.

Tieto 2012. Tiennäyttäjä sähköisen maailman kärkeen. Tieto.
<http://www.tieto.fi/tiedosta>. Luettu 5.3.2012.

Urpola, Terhi 2008. Nöyrin palvelijanne. Young Professionals.
<http://www.youngprofessionals.fi/vol4/story.php?page=kansijuttu>. Luettu 28.2.2012.

Vihma, Päivi 2006. Tee osaajasta avainhenkilö. Talouselämä. Päivitetty 5.1.2012.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article164933.ece>. Luettu 7.2.2012.

Weber, Lauren 2011. Fine-tuning the perfect employee. The wall street journal. Päivitetty 5.12.2011.
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204397704577074791844935520.html?KEYWORDS=talent+management>. Luettu 4.3.2012.

Tutkimuskysymykset

- 1) Miten määrittäisit Talent Managementin?
- 2) Onko organisaatiossanne Talent Management strategiaa ja miten sitä toteutetaan käytännössä?
- 3) Miten talentit valitaan, miten valittuja henkilöitä kehitetään ja miten he suhtautuvat asemaansa talenttina?
- 4) Mitä keinoja yrityksenne käyttää talenttien sitouttamiseen ja miten nämä ovat toimineet?
- 5) Mitkä ovat mielestäsi Talent Managementin haasteet?
- 6) Miten uskot Talent Managementin kehittyvän tulevaisuudessa, mitkä ovat mielestäsi tulevat trendit?

